

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

LE RÔLE DU SYSTÈME DE COMMUNICATION MARKETING INTERNE INTÉGRÉE
DANS LA SATISFACTION DU FRANCHISÉ :
LE CAS DE LA RESTAURATION QUÉBÉCOISE

PAR
DANIEL LEFEBVRE

NOVEMBRE 2004

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Notre étude se veut une contribution pour une meilleure compréhension de l'atteinte de la satisfaction d'un des acteurs clés dans un système de franchise : le franchisé.

Plus précisément, nous étudions comment divers types de communication interne ainsi que la relation qui s'est établie dans le réseau contribuant à cette satisfaction. La relation est présentée sous trois formes, soit contractuelle, opérationnelle et communicationnelle.

Nous avons procédé à l'étude de huit (8) cas de franchisés dans le domaine de la restauration québécoise, soit sous quatre (4) bannières différentes comptant chacune deux (2) formules pour les opérations, le comptoir et la salle à manger.

Les résultats indiquent qu'il n'y a pratiquement pas d'intégration dans la communication marketing interne, sauf dans le cas des deux (2) formules d'une même bannière.

En ce qui a trait à la satisfaction des franchisés, il apparaît qu'elle est influencée avant tout par la relation opérationnelle établie avec le franchiseur. Le faible niveau d'intensité de la relation communicationnelle explique qu'elle exerce peu d'influence sur la satisfaction. Bien qu'omniprésente par l'existence du contrat de franchise, la relation contractuelle n'est pas identifiée par les participants à l'étude comme étant une source de satisfaction.

Le franchiseur est identifié comme un acteur clé pour la satisfaction des franchisés en premier lieu pour la formation initiale de ces derniers, et en deuxième lieu, pour la qualité générale du support mis à leur disposition.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
TABLE DES MATIÈRES	ii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
REMERCIEMENTS	vii
INTRODUCTION	9
Problématique managériale	15
CHAPITRE 1 LA RÉCENSION CRITIQUE DE LA REVUE LITTÉRAIRE	17
1.1 Certaines définitions de la franchise	17
1.1.1 Définitions d'un réseau de franchisage	19
1.1.2 Relations dans un réseau de franchisage	20
1.1.3 Processus de sélection de franchise	21
1.2 La communication	25
1.2.1 La communication selon l'école Palo Alto	27
1.2.2 La communication interne	30
1.2.3 La communication marketing interne intégrée (CMII)	34
1.2.4 La communication interne et le marketing interne	36
1.3 La satisfaction	43
1.4 La notion de la relation	50
CHAPITRE 2 PRÉSENTATION DU CADRE CONCEPTUEL	57
2.1 Le cadre conceptuel général	57
2.2 Le cadre conceptuel spécifique ou le modèle de recherche	60
2.2.1 La dimension de la relation contractuelle (contrat de franchise)	62
2.2.2 La dimension de la relation communicationnelle	62
2.2.3 La dimension des acteurs (franchiseur/franchisé)	63

2.2.4	La dimension de la relation	63
2.2.5	La dimension de la communication marketing interne intégrée (CMII)	63
2.2.6	La dimension de la satisfaction	64
2.2.7	Les objectifs de la recherche et les définitions opérationnelles	65
CHAPITRE 3	MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	67
3.1	Le choix du type d'étude	67
3.2	L'objectif de la recherche	68
3.2.1	L'étude de cas par comparaison inter-cas	71
3.3	La validité de notre méthode de recherche	72
3.4	La validité de construit	76
3.4.1	La relation des franchises	78
3.4.2	La procédure d'échantillonnage	79
3.5	Les instruments de la collecte de données	80
3.5.1	Le codage des données	80
3.6	L'entrevue individuelle semi-dirigée	81
3.7	La validité de notre méthode de recherche	85
3.7.1	La validité de construit	85
3.7.2	La validité interne	87
3.7.3	La validité externe	87
3.7.4	La relation avec les acteurs	89
CHAPITRE 4	ANALYSE DES RÉSULTATS.....	90
4.1	La présentation générale des cas étudiés	91
4.2	La présentation des résultats d'analyses des cas de franchisés selon les objectifs de recherche de notre étude	92
4.2.1	Objectif #1 de recherche	92
4.2.2	Objectif #2 de recherche	99
4.2.3	Objectif #3 de recherche	102
4.2.3.1	Les points de convergence entre les divers éléments d'analyses	105
4.2.3.2	Les points de divergence entre les divers éléments d'analyses	110

4.2.4	Objectif #4 de recherche	115
4.2.5	Objectif #5 de recherche	117
4.2.6	Objectif #6 de recherche	118
4.3	L'interprétation des résultats	121
CHAPITRE 5	CONTRIBUTION ET LIMITE DE L'ÉTUDE	123
5.1	Les retombées théoriques de l'étude	125
5.2	Les retombées pratique de l'étude	126
5.3	Les limites de l'étude	127
RÉFÉRENCES	130
ANNEXES	13

LISTE DES FIGURES

Figure

1	Le modèle de comportement du franchisé à l'acquisition d'une franchise	23
2	Les étapes de cheminement dans le réseau de franchisage.....	24
3	Le modèle de communication bidirectionnelle	31
4	Le système global de communication	33
5	Le processus de génération d'informations riches et structurantes	37
6	Les moyens communicationnels internes intégrés	39
7	La visualisation des moyens dédiés	40
8	La satisfaction en tant que résultat de la relation et de la contextualisation	44
9	Les étapes de la CMII des acteurs (franchiseur/franchisé)	45
10	Les phases de distinction du cycle de vie des franchisés dans la relation et le temps	53
11	Le cadre conceptuel général de l'étude	59
12	Le cadre conceptuel spécifique ou le modèle de recherche	61
13	Les critères de sélection de l'échantillon	78
14	Le schéma du déroulement de l'entrevue	82
15	L'identification des phases de distinction du cycle de vie des huit (8) cas de franchisés	111
16	L'intégration des principaux résultats de l'étude du cadres conceptuel retenu	115
17	La relation opérationnelle la plus satisfaisante dans l'ensemble des huit (8) cas	122

LISTE DES TABLEAUX

Tableau

1	La schématique de la franchise 1997-98 en Europe	10
2	La répartition des franchises	12
3	Le survol du franchisage dans l'économie – 1997 (franchises d'exploitation seulement) au Québec	13
4	Les phases de conceptualisation interdépendante de la relation franchiseur-franchisé	18
5	Les facteurs de succès de la relation des franchisés	22
6	La contextualisation	28
7	Les sept (7) contextes en communication	29
8	Les facteurs de communications	30
9	Les différents paradigmes scientifiques et les modèles de communication	41
10	La grille des autres facteurs de satisfaction des franchisés	45
11	La grille de facteurs de satisfaction des franchisés	47
12	La synthèse des principaux objectifs du franchiseur ou franchisé dans la relation communicationnelle, pour la satisfaction des franchisés	49
13	Les quatre "P" de la relation franchiseur/franchisé	51
14	Les principes d'adaptation des relations communicationnelles	56
15	Les types de franchises	69
16	Les niveaux de développement de la franchise	70
17	Le processus de recherche selon Einsenhardt (1989)	74
18	La présentation générale du profil des franchisés interviewés	91

19	Les points de convergence entre les différents cas des franchisés	107
20	La représentation des points de convergence et de divergences entre les différents cas de franchises	108
21	Les éléments distincts des franchisés dans leur cycle de vie	112
22	La classification des cas étudiés sur la relation des quatre "P" de la relation franchiseur-franchisé	120

REMERCIEMENTS

Premièrement, je remercie le professeur Jocelyn D. Perreault pour son formidable dévouement, sa disponibilité ainsi que ses prodigieux conseils et par dessus tout, son écoute à mon égard dans le cheminement de ma rédaction du mémoire.

Deuxièmement, je remercie les francisés interviewés pour leur disponibilité ainsi que leur confiance dans le partage d'information pour l'avancement de notre recherche.

Troisièmement, je remercie mes lecteurs, les professeurs Denis Pettigrew et William Menvielle pour le partage des connaissances au niveau de la communication et du marketing.

Quatrièmement, je remercie les membres de ma famille qui ont été mes partenaires dans ce défi que nous avons bien relevé mutuellement à travers nos préoccupations communes.

En dernier lieu, et non le moindre, je remercie Mtre Jean H. Gagnon, principalement pour son support dans la documentation et ses connaissances qui ont été d'une grande richesse et surtout de sa disponibilité pour certaines discussions sur le franchisage.

Sans le support de tous mes proches, soit par une pensée, un mot d'encouragement, leur disponibilité, leur écoute, j'aurais pu difficilement mener à bien ce projet, je les en remercie.

INTRODUCTION

Notre étude intitulée «Comment le franchiseur peut relever le défi d'augmenter la satisfaction de ses franchisés par le biais de son système de communication marketing interne intégrée?» (CMII), nous amène à une réflexion sur une problématique de recherche peu documentée. Nous sommes motivés pour apporter une contribution empirique ainsi que par l'émergence des informations pertinentes que les études de cas ainsi que la recension littéraire critique de la documentation apportera afin de mieux cerner l'objectif de la satisfaction du franchisé au sein d'un réseau de franchisage.

Le sujet de la recherche est une problématique que nous retrouvons dans une majorité des réseaux de franchisage, qui est un levier pour certaines PME selon leurs secteurs d'activités. La PME fait face à la mondialisation de marchés, la désintégration des marchés de grande consommation, la multiplicité des micro-marchés, la prolifération des nouveaux outils de communication ainsi que les modifications du comportement du consommateur. Les PME indépendantes par leur incertitude créent une ambiguïté et réfléchissent sur leurs intentions d'affaires, d'où elles doivent innover par un changement stratégique dans leur entreprise.

Le domaine du franchisage est une activité spécialisée d'affaire œuvrant partout dans le monde et la recherche d'informations permettant de développer des connaissances pertinentes se butant à une chasse gardée informationnelle. On rencontre une grande réticence, pour différentes raisons, de la part de certains franchiseurs à communiquer leurs expertises au sein de leur réseau de franchisage.

Selon Gagnon (2003), auteur de la Franchise au Québec, le climat anarchique du développement du franchisage résulte également du fait que le franchisage est encore mal connu et mal compris de plusieurs de nos entrepreneurs et des individus. Il ne s'agit pas seulement d'acquérir une identification commune qui est en soit l'un des éléments importants mais sans doute le plus apparent d'une relation franchisage.

Nous comptons, dans notre étude, élaborer sur un des éléments qui importe au sein d'un réseau de franchisage et qui se caractérise par la relation, plus précisément la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle, dans l'objectif de la satisfaction d'un réseau de franchisage.

Le maintien de la compétitivité dans un marché très dynamique fait en sorte que tout réseau de distribution se doit d'être en mesure de rivaliser d'ardeur avec les ensembles intégrés existants (Rosembloom, 1991).

Le domaine de franchisage n'y échappe pas. Nous croyons que l'importance des réseaux de franchisage force les chercheurs à s'y intéresser, comme en font foi les statistiques qui suivent et qui décrivent bien la réalité économique du franchisage à travers le monde.

Nous voyons d'abord la situation en Europe (tableau 1) qui confirme le rôle prépondérant joué par les franchiseurs dans la création d'emploi.

Tableau 1
Schématique de la franchise 1997-98 en Europe

Pays	Nbre de franchiseurs	Nbre de franchisés	Nbre d'emplois
Allemagne	530	22 000	230 000
Autriche	210	3 000	49 000
Belgique	170	3 500	28 500
Danemark	98	2 500	40 000
Espagne	288	13 161	69 000
France	530	29 673	350 000
Grande-Bretagne	541	26 800	264 100
Hongrie	220	5 000	45 000
Italie	436	21 390	49 660
Pays-Bas	345	11 910	100 000
Portugal	220	2 000	35 000
Suède	230	9 150	71 000
République Tchèque	79	260	N/D
Finlande	76	1 464	14 000

Source : Gagnon, (2003).

Au cours des cinq (5) dernières années, les franchiseurs américains ont également été de plus en plus actifs dans leur recherche de nouvelles sources de revenus, surtout en ce qui concerne les réseaux de franchise dans les établissements situés dans des magasins à grande surface d'où la tendance se répercute au Canada de façon rapide (Gagnon, 1996). On identifie dans le tableau 2, certaines informations sur les tendances actuelles et futures des franchises par une catégorisation de franchiseurs, distributeurs et consultants. On note des apparitions et des disparitions de franchiseurs au cours des années 1990 à 2000. (Franchise Annual Handbook and Directory, 2000)

Les secteurs d'activités au sein des réseaux de franchisage sont extrêmement concurrentiels par les grandes entreprises corporatives qui ont une dominance à l'échelle internationale, nationale, provinciale, régionale et présentement locale qui créent dans certaines PME franchisées de l'incertitude et de l'ambiguïté. L'importance d'intégrer à l'intérieur du réseau une communication marketing intégrée par le biais de la relation communicationnelle. «En effet, non seulement les franchiseurs doivent-ils faire face eux-mêmes aux défis que tout autre entreprise de détail mais, en plus, ils doivent aussi faire face à l'impact substantiel que peut avoir le commerce électronique sur leurs relations avec les franchisés» (Gagnon, 2003).

Le format et l'importance de l'industrie du franchisage doivent être placés en perspective. En l'an 2000, on comptait un total de 4 357 franchiseurs à travers le monde, dont 2 753 aux États-Unis, 1 081 au Canada et 523 outre-mer. (Franchise Annual Handbook and Directory, 2000).

Tableau 2
Répartition des franchiseurs

	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990
Franchiseurs											
États-Unis	2 753	2 618	2 418	2 164	2 338	3 163	3 431	3 476	3 357	3 320	3 769
Canada	1 081	1 048	1 027	863	820	1 230	1 134	1 100	1 040	1 021	1 360
Outre-mer	523	511	530	456	470	484	459	469	464	442	497
TOTAL	4 357	4 177	3 975	3 483	3 628	4 877	5 024	5 045	4 861	4 783	5 626
Distributeurs											
États-Unis	N/D	N/D	N/D	105	129	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Canada	N/D	N/D	N/D	50	54	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Outre-mer	N/D	N/D	N/D	N/D	52	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
TOTAL	N/D	N/D	N/D	155	235	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Consultants											
États-Unis	N/D	N/D	N/D	296	240	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Canada	N/D	N/D	N/D	121	165	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Outre-mer	N/D	N/D	N/D	65	52	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
TOTAL	N/D	N/D	N/D	482	457	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
TOTAL FRANCHISEURS	4 357	4 177	3 395	3 483	3 628	4 877	5 024	5 045	4 861	4 783	5 626
Nouveaux franchiseurs	570	466	462	505	534	546	374	504	610	635	1 474
Franchiseurs disparus	390	264	30	650	1 783	693	395	320	532	1 478	33

Selon Sayegh (2003), les principaux faits saillants de l'étude de «L'industrie du franchisage au Québec en chiffres», (tableau 3) nous révèle que 238 franchiseurs représentent 5 399 établissements, injectent 3,2 milliards de dollars dans l'économie québécoise et plus de 72 000 emplois directs sont créés par ces mêmes établissements.

Tableau 3
Survol du franchisage dans l'économie – 1997
(franchises d'exploitation seulement) au Québec*

SECTEURS	Nombre de franchiseurs	Nombre d'établissements	% d'unités corporatives	% d'unités franchisées	Ventes totales (en milliers de \$)	Moyenne des ventes par établissement	Investissement moyen
Restaurants	78	1 852	14%	86%	780 250	707 370\$	281 882\$
Hôtels	12	60	2%	98%	34 500	1 986 364\$	1 188 000\$
Divertissement	14	410	9%	91%	351 872	728 717\$	159 579\$
Non alimentaire	9	559	12%	88%	270 500	593 550\$	144 095\$
Alimentaire	32	131	12%	88%	471 200	1 762 000\$	133 500\$
Automobiles	17	881	4%	96%	87 850	487 647\$	356 471\$
Affaires	22	273	2%	98%	1 021 650	3 032 781\$	257 196\$
Maisons	19	195	5%	95%	69 000	284 444\$	76 477\$
Services divers	25	679	11%	89%	135 280	239 391\$	296 558\$
Soins personnels	10	359	5%	95%	18 300	876 000\$	66 750\$
TOTAL	238	5 399			3 240 402		

En conclusion, au Québec, comme ailleurs, le domaine du franchisage subit les bouleversements causés par les acquisitions, les fusions et les méga-fusions des grandes chaînes (Zellers/Wall-Mart/Provigo/Loblaws, IGA, Sobeys) et d'autres. En outre, on peut dire que, de façon générale, bien qu'il continue de se développer comme méthode de faire des affaires dans plusieurs secteurs d'activité et d'industries, le franchisage est en voie de se consolider, de se métamorphoser et de se professionnaliser. On constate que pour la PME dépendant du secteur d'activité, le domaine du franchisage est un levier d'affaire.

Notre attention a aussi été attirée par diverses poursuites ou litiges ayant fait la manchette du monde des affaires et/ou des principaux arrêts de la jurisprudence québécoise dans le domaine du franchisage.

Nous prenons entre autres un des cas d'actualités au Québec, opposant le franchiseur et les franchisés : le réseau de la franchise Dunkin Donuts (Canada) Ltd d'où le franchiseur et certains franchisés sont en litiges sur certains points. Ainsi, les franchisés «se plaignent avec véhémence de la violation du contrat de franchise par le franchiseur qui n'exécute pas certaines

obligations importantes apparaissant aux contrats. Selon eux, le franchiseur se contente d'encaisser régulièrement les frais de royautés et les redevances de publicité sans s'acquitter des obligations corollaires visant à maintenir la compétitivité de l'entreprise. Ils invoquent que les manuels de gestion sont périmés, et que les nouvelles spécifications, procédures et techniques relatives au développement du marché n'ont pas été intégrées et que la relation conseil concernant la mise en marché et la commercialisation des opérations est déficiente. Selon eux, il y a eu diminution radicale des ventes de 10% ainsi qu'une baisse substantielle de la valeur des commerces de 40%». D'autre part, le franchiseur prétend que les franchisés continuent d'opérer leur commerce sans acquitter les frais (royautés et redevances, publicité) afférents à l'exploitation de la franchise. Alors, dans un jugement du 7 juin 2003 de la Cour d'appel, le franchiseur a obtenu gain de cause.

Aussi, dans un autre jugement daté du 16 janvier 2001, nous retrouvons un arrêt de jurisprudence entre certains franchisés de la franchise des restaurants «Les Berges» qui n'ont pas acquitté leurs frais (redevances de publicité et royautés) au franchiseur, sous prétexte d'un manque de support. La décision du tribunal pour le franchiseur Restaurant Les Berges a été la même que pour Dunkin Donuts (Canada) Ltd. (Gagnon, 2003).

Il est donc impératif pour les franchiseurs de prévenir et de régler les conflits, tel que ceux mentionnés ci-haut et un expert dans le domaine du franchisage en est convaincu :

«L'expérience vécue au cours des quelques années dans le domaine du franchisage nous amène aujourd'hui à considérer l'implantation d'un système de communication efficace dès le démarrage d'un nouveau réseau de franchises comme un élément essentiel à son succès, le franchiseur doit rapidement adapter une philosophie qui favorisera une rentable communication». (Source : J.H. Gagnon, juillet 2003, article 144.22.23, F-communication).

Ces faits démontrent l'importance des relations contractuelles, opérationnelles et communicationnelles entre les parties et l'émergence de la relation communicationnelle avec une prédominance entre franchiseur/franchisé dans une relation de qualité assurée dans la franchise.

PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Dans le contexte présenté précédemment, un des défis auxquels les franchiseurs sont confrontés est le suivant :

«Relever le défi d'augmenter la satisfaction de leurs franchisés par le biais de leur système de communication marketing interne intégrée (CMII)».

Comme nous pouvons le constater, la liste des acteurs impliqués dans ce défi est avant tout centrée sur le franchiseur et le franchisé et leur rôle dans ce processus est mutuellement conjoint et solidaire sur les objectifs de la communication et ce, à la satisfaction du franchisé.

Certaines questions liées à notre problématique de recherche

Dans notre problématique de recherche, plusieurs questions doivent être posées afin de savoir quels sont les éléments, facteurs et variables qui peuvent être élaborés et/ou indispensables pour expliquer l'influence sur les objectifs de communication et ce, à la satisfaction du franchisé.

1. Quels sont les facteurs influençant la relation franchiseur – franchisés?
2. Quels sont les facteurs susceptibles d'influencer la satisfaction?
3. Les objectifs de satisfaction sont-ils en accord avec les objectifs qualitatifs personnels du franchisé? (motivation, attentes, besoins, etc.)
4. Quels sont les systèmes de communication disponibles pour ce type de système de distribution?
5. Quelle influence le type de communication peut-elle exercer sur la satisfaction du franchisé, dans le réseau de franchise?

Le but de notre étude est donc de mieux cerner la dynamique de la satisfaction et de la communication au sein d'un réseau de franchisage. Le premier chapitre présente une recension critique de la documentation pertinente à notre problématique. Les cadres conceptuels général et spécifique sont présentés aux deuxième chapitre. Le troisième chapitre présente la méthodologie retenue et les objectifs de la recherche. Le quatrième chapitre porte sur les résultats proprement dits de l'étude alors que le dernier chapitre comprend la conclusion, les limites et les contributions de notre mémoire.

CHAPITRE 1

LA RECENSION CRITIQUE DE LA REVUE LITTÉRAIRE

Faisant suite aux questions posées précédemment, nous avons procédé à la recherche documentaire reliée à notre problématique managériale et portant sur les concepts qui y sont reliés.

1.1 Certaines définitions de la franchise

La définition d'une franchise est présentée par certains auteurs selon son modèle et la teneur de son application dans un secteur d'activité. Selon Khan (1992), c'est une relation contractuelle entre un franchiseur qui développe des produits ou service et un franchisé lequel achète les droits d'utiliser ou de vendre les produits et services. C'est aussi une relation de distribution du nom de la franchise et du format d'affaire.

La difficulté de bien définir le franchisage résulte notamment du fait qu'il s'agit d'un type d'activité dont l'évolution est encore relativement récente et d'une relation à la fois légale et commerciale. Plusieurs tentatives de définition ont été faites du franchisage, certaines étant relativement complètes et d'autre moins; nous vous en proposons différentes propres à divers auteurs.

Selon Michael (2000), la franchise est une forme d'organisation et d'opération choisie par le commerce de détail et de services qui requiert une grande décentralisation des opérations tel qu'une chaîne à multiples succursales. Cet auteur compare la franchise à une transaction hybride entre deux (2) types d'entreprises, intra et inter, l'organisation de franchise est une forme hybride d'opération, l'organisation du franchisage est une forme sélectionnée par les dirigeants dans le secteur de la vente ou service au détail; la grande décentralisation dans les opérations d'une chaîne à multiples localisations et les transactions entre franchiseurs et franchisés sont similaires, elle concerne deux (2) entreprises indépendantes du point de vue de cet auteur.

Le franchisage est une des autres stratégies d'affaires pour une meilleure symbiose des entreprises dans l'environnement économique, dans une relation franchiseur et franchisé. Il y a deux types distincts de relation communicationnelle, premièrement le type légal qui les séparent d'une façon fonctionnelle dans la description du franchisage, deuxièmement le type de partenaire ou d'alliance stratégique (McIntyre, Young et Gilbert, 1994).

La relation franchiseur et franchisé telle que décrite par Justis et Judd (1989) est une conceptualisation d'interdépendance et est représentée par quatre (4) phases et six (6) étapes.

Tableau 4
Phases de conceptualisation d'interdépendance de la relation franchiseur-franchisé

Phase 1 - Introduction	1. L'indépendance mutuelle 2. Le partage de la motivation du succès & rentabilité
Phase 2 - Caractère	3. La croissance des affaires 4. La participation (support) au développement des affaires et un programme de formation
Phase 3 – Impression du franchiseur	5. L'expertise et les compétences dans la relation (franchiseur/franchisé)
Phase 4 – Perte du gain de la relation	6. Les affaires ne vont pas bien, le franchisé perd la motivation... ou les affaires vont bien, la relation est solide

D'après Gagnon (2003), la franchise se définit comme une relation commerciale et contractuelle commercialement à long terme entre deux entreprises juridiquement indépendantes l'une de l'autre par laquelle l'une d'entre elles (appelée le "franchiseur") accorde à l'autre (appelée le "franchisé") le droit de faire d'une manière particulière développée et préalablement expérimentée avec succès par le franchiseur dans un territoire délimité, selon des normes uniformes et définies par le franchiseur.

Les auteurs Vandercammen et Jospin-Pernet (2002) définissent la franchise, à l'instar de la définition adoptée par la Chambre de commerce internationale, de la façon suivante :

«Le franchising est un système de coopération entre des entreprises distinctes mais liées à un contrat en vertu duquel l'une d'elles, le franchiseur, concède à l'autre, le franchisé, moyennement le paiement d'une redevance, le droit

d'exploiter une marque ou une formule commerciale concrétisée par une enseigne, tout en lui assurant aussi une aide et des services réguliers destinés à faciliter cette exploitation».

Selon Gauthier (1995), les différentes perspectives sur les bonnes pratiques en franchisage sont une avenue intéressante à étudier. Un point d'intérêt commun, est l'obligation des deux (2) parties, c'est-à-dire le franchiseur et le franchisé, de détailler un engagement écrit de franchise, qui représente un contrat légal, couvrant les droits et obligations des deux parties. Généralement, il est rédigé en faveur du franchiseur dans l'objectif de protéger les intérêts des propriétés intellectuelles, mais pas trop à l'encontre du franchisé et un avis légal doit être pris par le franchisé pour s'assurer la pleine compréhension et des implications non-acceptable du contrat. Un bon franchiseur doit maintenir un équilibre dans l'application de la convention de franchise, la satisfaction des besoins et des caractéristiques du franchisé ainsi que la protection et l'intégrité du réseau de franchise.

Les auteurs Rubin (1978) et Mendelsohn (1992, 1995) définissent le franchisage comme une distinction légale entre le franchiseur et le franchisé où les deux parties travaillent ensemble et combinent leurs efforts dans le but de créer un succès d'affaires.

De leur côté, Gaski (1984) et Stern et El-Ansary (1992) mentionnent que la relation entre le franchiseur et le franchisé est significative dans l'élaboration de l'importance de la relation contractuelle par son rôle d'exercice d'un pouvoir non coercitif afin d'éviter des conflits.

1.1.1 Définition d'un réseau de franchisage

Parmi les définitions les plus souvent décrites, nous retenons les auteurs suivants en présentant d'abord la version de Gagnon (1996).

«Nous avons analysé différentes définitions d'un réseau de franchisage et nous élaborons dans le sens plus explicite que le franchiseur accorde au franchisé certains services additionnels, notamment au niveau de la gestion des affaires du franchisé et à la mise en marché de son entreprise par une méthode particulière de démarrage, d'exploitation, de gestion et

de la commercialisation développée par le franchiseur que celui divulgué à ses franchiseés et dont il lui permet l'usage en vertu de la convention de franchise (contrat). Selon un "concept de franchise" comprend notamment l'ensemble des connaissances, des structures d'organisation, des plans, des schémas, des techniques, des procédures et des modes opératoires constatant le savoir-faire spécifique du franchiseur. (Synonymes : "formule", "recette", "système", savoir-faire) dont le franchiseur s'oblige à contrôler l'uniformité des méthodes définies et à les améliorer constamment en fonction des besoins du marché.»

Pilling (1991) mentionne l'importance de la capacité d'adaptation des nouvelles et petites entreprises qui est maintenant acceptée. On peut voir une symbiose et une relation interdépendante entre les petites et les grandes organisations. Les adaptations changent et ont une longueur d'avance sur les entreprises traditionnelles comparées à une qui a une association plus coopérative. Ces ensembles de facteurs changent les modèles, le style que les organisations adoptent et perçoivent les avantages d'être affiliés à une franchise.

Kahn (1987) mentionne que c'est avant tout la réussite de la relation entre franchiseur et le franchiseé ou plus exactement de celle de toutes les relations multiformes qui mettent en présence d'un côté le franchiseur et de l'autre l'ensemble des franchiseés, nous sommes dans ce qu'il a convenu d'appeler «La dynamique de groupe».

1.1.2 Les relations dans un réseau de franchisage

La littérature suggère trois (3) types de relations dans un réseau de franchisage, essentiellement, comme étant décrit par Gagnon (1996), comme étant :

«Contractuelle : La relation contractuelle est régie par une convention (contrat) de franchise qui est le document légal, signé par le franchiseé et le franchiseur qui expose les apports et les obligations légales des parties et qui définit de façons explicites les clauses par lesquelles le franchiseé s'engage à exploiter l'entreprise en respectant intégralement un système et un plan d'organisation, de gestion et de commercialisation imposée par le franchiseur et où l'entreprise du franchiseé est surtout connue sous des marques de commerce du franchiseur.

Opérationnelle : *La relation opérationnelle est régie par un manuel d'exploitation qui est le pendant administratif du contrat de franchise, c'est un document de référence (prenant généralement la forme d'un ou plusieurs manuels) conçu, rédigé et régulièrement mis à jour par le franchiseur et remis aux franchisés. Ce document contient l'ensemble des politiques et procédures du franchiseur et couvre tous les aspects du fonctionnement de la gestion et de l'exploitation d'une entreprise franchisé.*

Communicationnelle : *La relation communicationnelle est le lien (la relation) entre le franchiseur et le franchisé ce qui nous amène aujourd'hui à considérer l'implantation d'un système de communication efficace dès le démarrage d'un nouveau réseau ou à intégrer dans un réseau de franchise comme un élément essentiel à son succès.*

En effet, quel que soit la qualité de la formule et du savoir-faire déployé par le franchiseur, le franchisé demeure un entrepreneur indépendant qui aura ses goûts, ses préférences et ses aptitudes qui sont évolutives et factuelles dans leur environnement».

Source : Gagnon, (1996), p.144)

1.1.3 Le processus de sélection de franchisés

Dans la documentation ayant trait à la franchise, Gagnon (1996), mentionne que dans le processus de sélection, il est impératif pour le franchiseur de s'assurer que le franchisé potentiel possède :

- le goût des affaires et du risque;
- le goût de travailler sans compter;
- la santé;
- la capacité d'accepter un encadrement serré et d'assurer en même temps le risque de son entreprise;
- la capacité de négocier et de communiquer;
- l'ambition réelle mais non sans limite;
- l'intérêt pour la gestion et la capacité de gérer;
- l'aptitude financière;

- la motivation et la persistance;
- l'autonomie et l'initiative.

Par ces dix (10) aptitudes qui ne sont pas limitatives, par contre dans un contexte de marché hautement concurrentiel, le franchisé doit être en contrôle de son entreprise et accepter par une attitude cognitive de communiquer de façon constructive et créative sous la pression de la concurrence et du marché. Aussi, nous avons fait une recherche pour connaître les facteurs à succès dans la sélection de franchisé réalisée par MacMillan (1996) pour le Centre de recherche de la franchise. Ces facteurs sont présentés dans le tableau 5 ci-dessous.

Tableau 5
Facteurs de succès de la sélection des franchisés

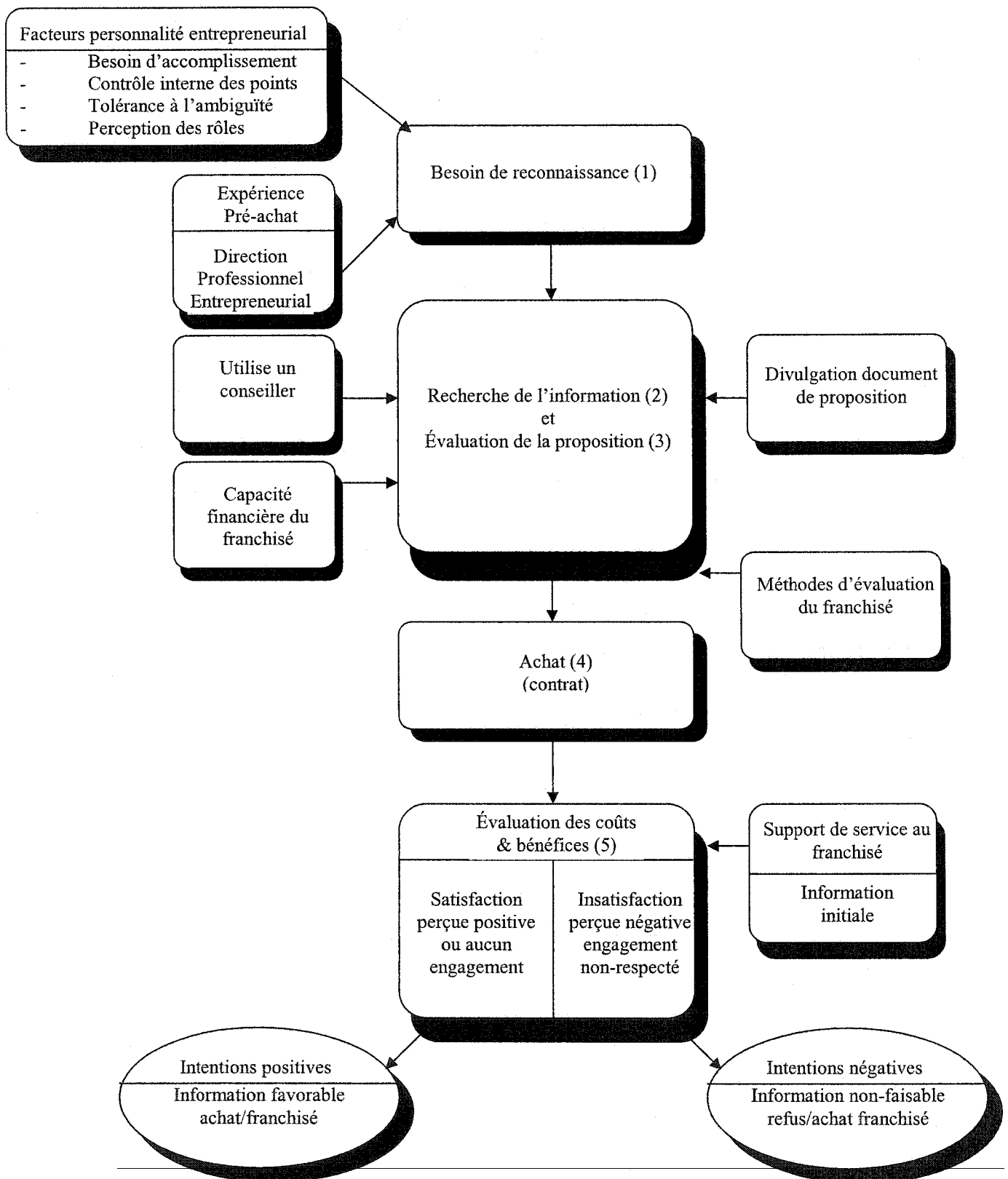
♦	Désir d'apprendre
♦	Volonté de travailler de longues heures
♦	Compétence personnelle
♦	Habilité de vente
♦	Résistance au stress (pression)
♦	Avoir du capital en réserve
♦	Volonté, capacité de tolérance aux risques
♦	Âge
Source : MacMillan (1996).	

Dans l'ensemble, on remarque une grande similitude des aptitudes à succès de la franchise au Québec, tous les facteurs sauf l'âge, à celui de la franchise internationale, ce qui confirme l'importance au départ du franchiseur de la sélection des franchisés et qui démontre les aptitudes requises dont le franchiseur doit s'assurer que chaque franchisé développera, cet apport dans l'évolution de l'environnement distinctif et factuel qui aura un effet multiplicateur sur l'ensemble du réseau.

Dans une recherche sur la sélection de franchise, les auteurs Engel *et al.* (1968; 1990) et Olivier (1980) ont adapté un modèle sur le processus de comportement d'achat d'une franchise par un futur franchisé. Ce modèle propose un processus, dans lequel le franchisé passe par cinq (5) étapes illustrées (1 à 5) dans le tableau 5, et confirme que l'analyse doit être bien faite au départ, afin de pourvoir aux conséquences à long terme d'un mauvais choix de franchisé.

D'autre part, dépendant du secteur d'activité, certains traits entrepreneuriaux dominant au niveau des entrepreneurs dans l'option d'acquisition d'une franchise, on retrouve dans l'école des traits de McClelland (1961), l'équation entrepreneuriale, soit : $(PE = P \times M \times C)$ qui résulte des caractéristiques dont la personnalité qui se résorbent dans les attributs qui guident, donnent un style et une consistance au comportement (émotif, cognitif, etc.). Aussi, la motivation est caractérisée par le processus psychologiques. Les compétences (core competency) sont déterminées par les aptitudes, les habilités, les connaissances qui se résument par les compétences conceptuelles, interpersonnelles et techniques. La figure 1 démontre les étapes de ce modèle, adaptées de Engel *et al.* (1968; 1990), et Olivier (1980).

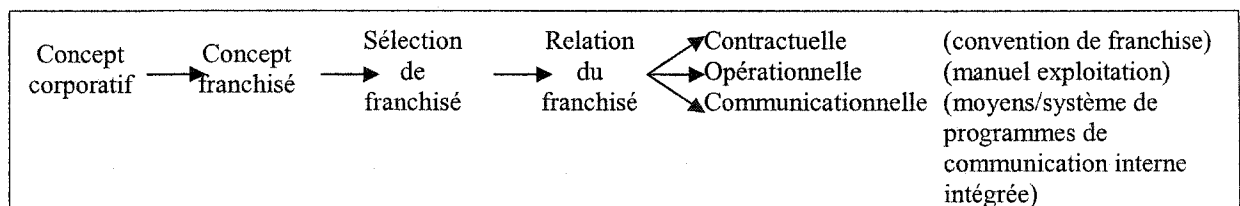
Figure 1 - Modèle de comportement du franchisé à l'acquisition d'une franchise



Source : Adapté de Engel *et al.* (1968 *et al.* (1968; 1990) et Oliver (1980).

Dans la continuité des sections précédentes, la figure 2 met en évidence les différentes étapes, du point de vue du franchiseur du cheminement relationnel à partir du concept initial jusqu'à l'établissement de la relation avec le franchisé.

Figure 2 – Étapes de cheminement dans le réseau de franchisage



La plupart des spécialistes considèrent qu'une des plus grandes difficultés de l'étude des PME est «leur extrême hétérogénéité», mais on se rend compte que les petites entreprises franchisées ou liées à une bannière, ont des particularités qui diffèrent des autres plus indépendantes. (Julien, 2003).

1.2 La communication

Dans le cadre théorique de la communication marketing, Decaudin (2003) mentionne que la communication d'une manière générale et la communication marketing, d'une manière particulière sont omniprésentes, il est important de s'interroger sur le cadre théorique et sur l'existence éventuelle des sciences de la communication. Cette appellation récente renvoie non pas à une théorie unique de la communication, à un paradigme unique mais plutôt à des théories de la communication, à une diversité paradigmatique et à un ensemble de disciplines telles que le linguistique, la sociologie, des médias, la sémiotique, la psychologie...

De plus, il convient de ne pas opposer les différentes théories de la communication qui toutes, comportent des éléments pertinents permettant de mieux appréhender la réalité de cette

discipline.

La présente section porte sur la communication au sein d'un réseau de franchisage. Nous traiterons de la communication, son efficacité et son efficience, la communication dans la contextualisation selon l'école Palo Alto sur l'interaction entre les acteurs, la communication interne, la communication externe et le marketing interne et la communication interne [intégrée].

Considérant la communication comme une ressource, son efficacité et son efficience sont proportionnelles à l'application de cinq (5) règles. Selon Thériault (2000), la communication de qualité est :

1. Un processus continu favorisant la cohésion et l'unicité entre tous les intervenants appelés à concevoir, à produire, à diffuser et à consommer un bien ou un service.
2. Un réseau où l'information circule rapidement et efficacement entre les parties (franchiseur et franchisé) du processus de produits/services.
3. Un système dans la satisfaction représente le facteur déterminant de la clientèle (franchisé) du succès.
4. Une structure organisationnelle dans laquelle chacune des parties s'évaluent sur une base régulière au plan de l'efficacité.
5. Un ensemble qui s'intègre aux autres fonctions stratégiques de l'entreprise.

Le niveau de la satisfaction est relatif aux objectifs et attentes définies entre les parties, par contre, dans un réseau de franchisage il est impératif que la variable communication, quelle soit formelle et informelle, soit implantée selon un système opérationnel et un programme de communication intégrée.

Les auteurs Pettigrew et Turgeon (2004, p. 294) définissent le processus de la communication comme un mécanisme par lequel un émetteur encode un message et le transmet à un récepteur qui le reçoit et le décode. Le récepteur réagit alors au message (rétroaction). Tout ce mécanisme de communication peut être altéré par des bruits.

L'école de Palo Alto développe des réflexions liées à une vision systémique des phénomènes. L'approche systémique commence à être connue dans le monde des organisations (par exemple un réseau de franchisage), comme une analyse de la complexité et une tentative de modélisation de cette dernière à travers une décomposition du sous-système et une observation fine de leur échanges. L'approche systémique (et pragmatique) de la communication est une analyse interactionnelle de l'entreprise et de ces phénomènes.

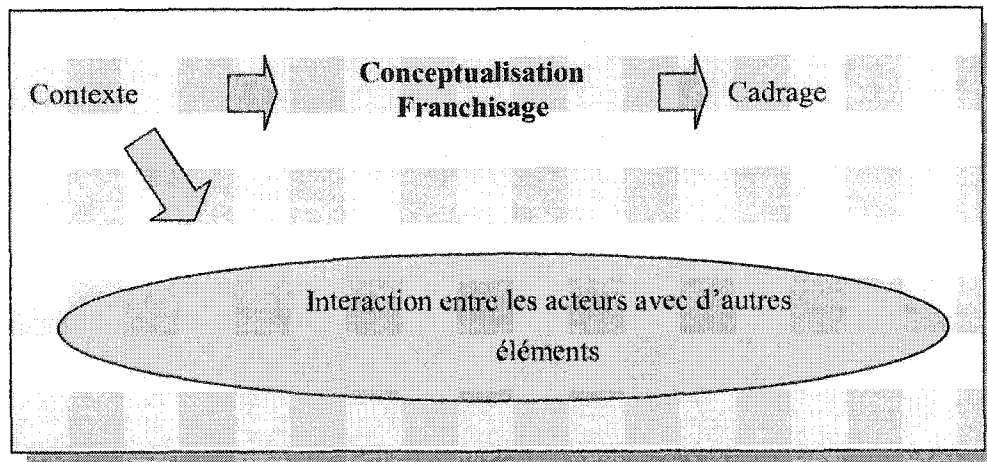
1.2.1 La communication selon l'école Palo Alto

Il est impératif de bien définir étymologiquement, que la communication est la rencontre entre les personnes «Communicare» qui signifie «Entrer en relation avec», c'est une approche de l'école Palo Alto, qui insiste sur l'idée que le sens d'une communication dépend fondamentalement du cadre dans lequel, elle s'exerce et on peut dire qu'il y a communication que si elle est intentionnelle, conscience ou réussie, c'est-à-dire s'il y a compréhension mutuelle (Source : www.theorieshannon/sommaire).

Parfois dans la communication, on oublie que ce n'est pas seulement une technique ou un art, c'est une science qui développe ses modèles d'action et ses guides d'intervention. Car si la communication est un savoir dire, elle implique un savoir-faire qu'on ne peut improviser. Ce savoir-faire s'apprend au contact de ceux qui la pratiquent et de ceux qui ont réfléchi sur leur pratique. C'est ainsi que naît un savoir-dire, le savoir-faire du savoir dire (Thériault, 2000).

Toutefois, afin de mieux comprendre la dynamique d'un système de communication dans un réseau de franchisage, il devient important de connaître les acteurs (franchiseur, franchisés) ainsi que leurs interdépendances fonctionnelles dans la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle dans une contextualisation de l'environnement du franchisé.

Tableau 6
La contextualisation



Adapté de l'école Palo Alto et de Mucchielli, Corbalon et Ferrandez (1998).

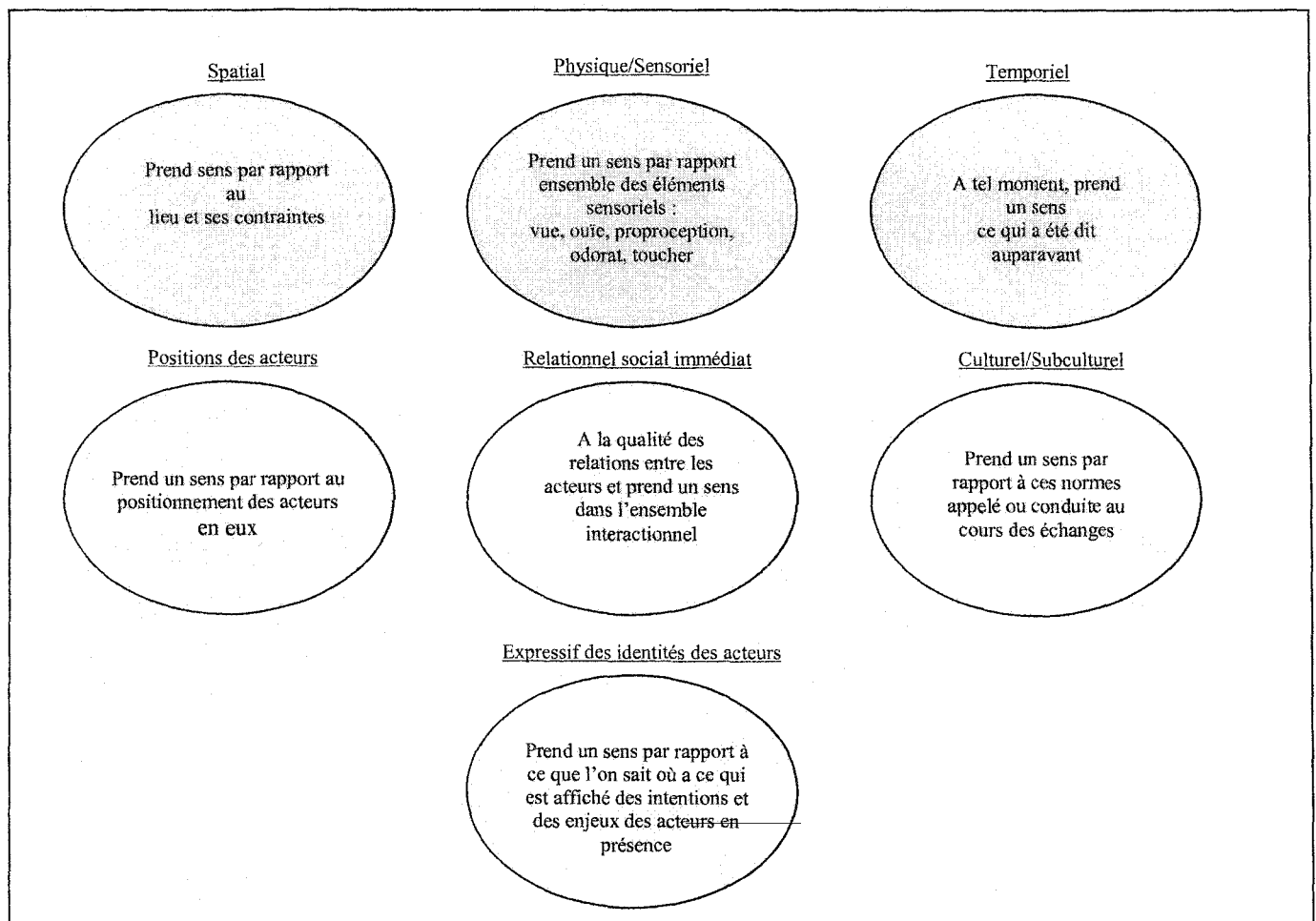
Pour les fins de notre étude, le tableau 6, l'école de Palo Alto met l'accent sur l'importance du contexte à travers sa conceptualisation, que nous avons adapté au franchisage dans la notion de «cadrage». Selon les auteurs, dans une perspective systémique et constructiviste, on s'intéresse à la situation actuelle et la manière dont elle «fonctionne», essentiellement ce «contexte» est d'abord le contexte des interactions entre les acteurs franchiseur et franchisé.

L'école de Palo Alto insiste sur l'idée que le sens d'une communication dépend fondamentalement du cadre de la relation de l'ensemble duquel on le considère. Pour les membres majeurs de l'école Palo Alto dite «Le collège intitulé», la complexité de la moindre situation d'interaction est si grande qu'il est vain de vouloir la réduire à deux ou plusieurs «variables» travaillant de façon linéaire, ils abordent la communication comme processus circulaire (intrait & extrant) en terme de niveau de complexités et de contextes multiples.

Donc, tous ces contextes sont présents en même temps et doivent être réfléchis dans leur

application dans une contextualisation au niveau de la communication dans la relation du programme communicateur interne intégré. Nous retrouvons sept (7) contextes qu'il nous faut considérer, ils sont présents en même temps, le sens global de l'action étant une résultante de signification prise par l'action commune et nous pouvons dire que le sens naît toujours d'une confrontation de la «communication» et des éléments contextuels et la mise en contexte peut se faire de multiples façons. Notons que les contextualisations peuvent être plurielles (voir le tableau 7 qui suit).

Tableau 7
Les sept (7) contextes en communication



Source : Mucchielli *et al.*, (1998).

Entre autres, dans le programme de communication implanté dans un réseau de franchisage, les facteurs linguistique et psycho/sociologique doivent être considérés dans la mise en relation, car cette dernière donne le sens dans la transmission du message (Mucchielli *et al.*, 1998).

Tableau 8
Les facteurs de communication

Linguistique	Psycho/Sociologique
Le sens d'une parole dépend des conditions dans lesquelles elle est prononcée. Le sens naît toujours d'une «mise en relation» et les premiers éléments de cette mise en relation servent naturellement les contextes dans lesquels se déroule l'échange. Le sens naît de la mise en relation de l'acteur de la communication et le contexte est donneur de sens.	Les travaux des psycho/sociologiques ont depuis mis l'accent sur les phénomènes d'affinités et de sympathie, soulignant ainsi l'existence indéniable de cette dimension «qualité» de la relation établie entre les acteurs.

D'ailleurs, Decaudin (2003) mentionne qu'il ne s'agit pas de remplacer une théorie par une autre mais d'essayer de faire une synthèse des différentes théories pour enrichir le cadre théorique de la communication. L'approfondissement de cette voie conduit à s'interroger sur les apports de la sémiotique dans la compréhension des phénomènes de communications. Dans un réseau de franchisage, tous les éléments qui ont rapport au processus de la communication dans la relation doivent être exploités dans la satisfaction du franchisé.

1.2.2 La communication interne

Duterne (2002) définit en partie que la communication interne est la coexistence de deux significations, laquelle frappe par l'ambivalence qu'elle met en jeu : d'un côté, un ensemble de phénomènes quasiment «naturels» dans un contexte de vie collective; de l'autre, une prise en charge active de moyens et de techniques pour influencer l'état résultant de l'existence de ces phénomènes «naturels». Les efforts portés sur la

communication en entreprise (franchiseur/franchisé), les services qui y sont créés de plus en plus nous laissent croire que cette communication n'existe que si on la gère. Elle réfère aussi et de plus en plus ces dernières années, à une dimension plus constructive, une action volontaire au sein de l'entreprise : (franchiseur/franchisé). La gestion de l'information dans sa version la plus élaborée est la recherche de consensus autour de ce qu'on appelle habituellement la «culture d'entreprise».

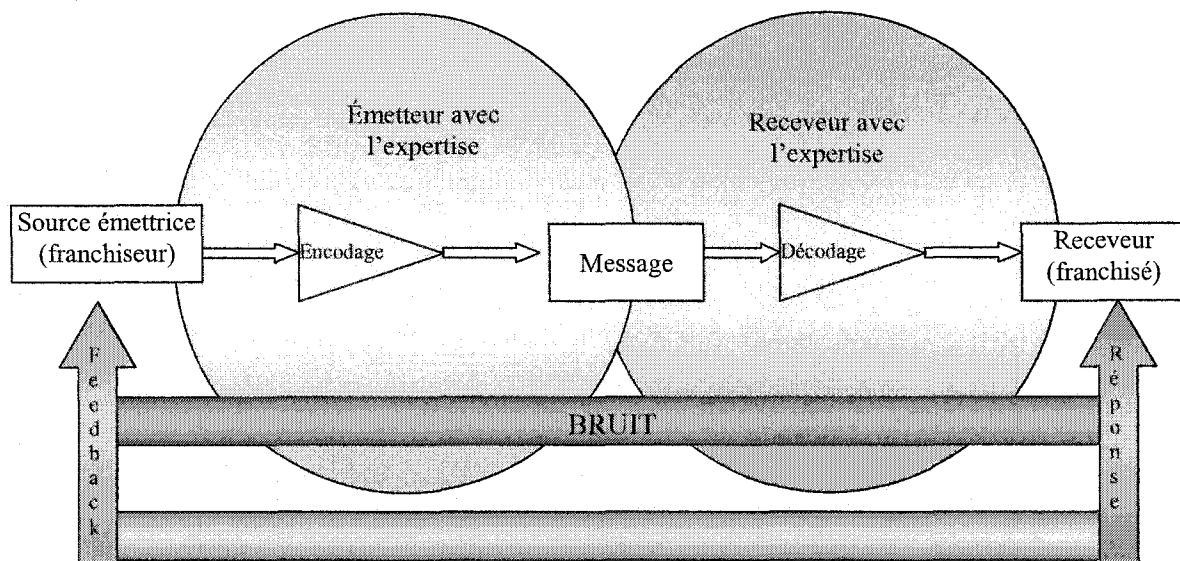
Donc dans un réseau de franchisage, lequel peut être composé de franchisés très hétérogènes en reconnaissant leurs caractéristiques et leurs particularités dans un système de communication interne, il faut s'assurer d'une confiance envers son franchiseur et de la pertinence de l'information tout comme la façon dont le franchiseur va traiter ces informations (encoder) et comment il va la transmettre au franchisé (décode). Car dans une des réflexions courantes, on désigne la communication interne comme un ensemble des actions volontaires de transmission d'information à l'intérieur de l'entreprise (le réseau). Dans cette perspective, nous pouvons évaluer la tendance des services de communication interne à donner une mission stratégique, en phase avec la stratégie en entreprise et visant à favoriser tel que mentionné auparavant une «culture d'entreprise». On peut dire que la mission d'information en question vise à rassembler les personnes (franchisés) au sein de l'organisation (le réseau) dans une vision commune, à augmenter et à maintenir le sentiment d'appartenance pour la survie de l'entreprise (Duterne, 2002). Dans ce cadre opératoire, le franchiseur pour rendre opérationnelle la communication interne dans une perspective systémique et interactionnelle.

C'est dans cette démarche de communication interne très complexe dans un réseau de franchisage que Bateson (2002) et Duterne (2002), mentionnent les «buts conscients», lesquels consistent à mettre en place des efforts importants en vue d'atteindre des buts en croyant que les moyens mis en œuvre peuvent aboutir, à la réalisation de ces objectifs, et à eux seuls. L'influence du contexte amène les modifications dans les manières de décoder les informations («interprétation»).

Weiner (1948) définit le feed-back ou la rétroaction dans la théorie de la communication par l'apport de la cybernétique qui est un processus circulaire de la rétroaction qui permet à l'action d'atteindre son objectif.

Les auteurs Belch, Belch, Guella, Balloffet et Coderre (2004) ont proposé que pour qu'une communication ait lieu, il doit y avoir une pensée commune entre les deux (2) parties et que l'information puisse passer d'une personne à une autre ou encore d'un groupe intéressant à un autre. Dans ce modèle (figure 3), on trouve une communication bidirectionnelle : la source (franchiseur) encode un message, qu'elle transmet par le biais d'un canal de communication. Le receveur (franchisé) décode ce message et émet une réponse à la source (le franchiseur) qui reçoit le feed-back. Des bruits peuvent altérer ce processus de communication.

Figure 3 – Modèle de communication bidirectionnelle



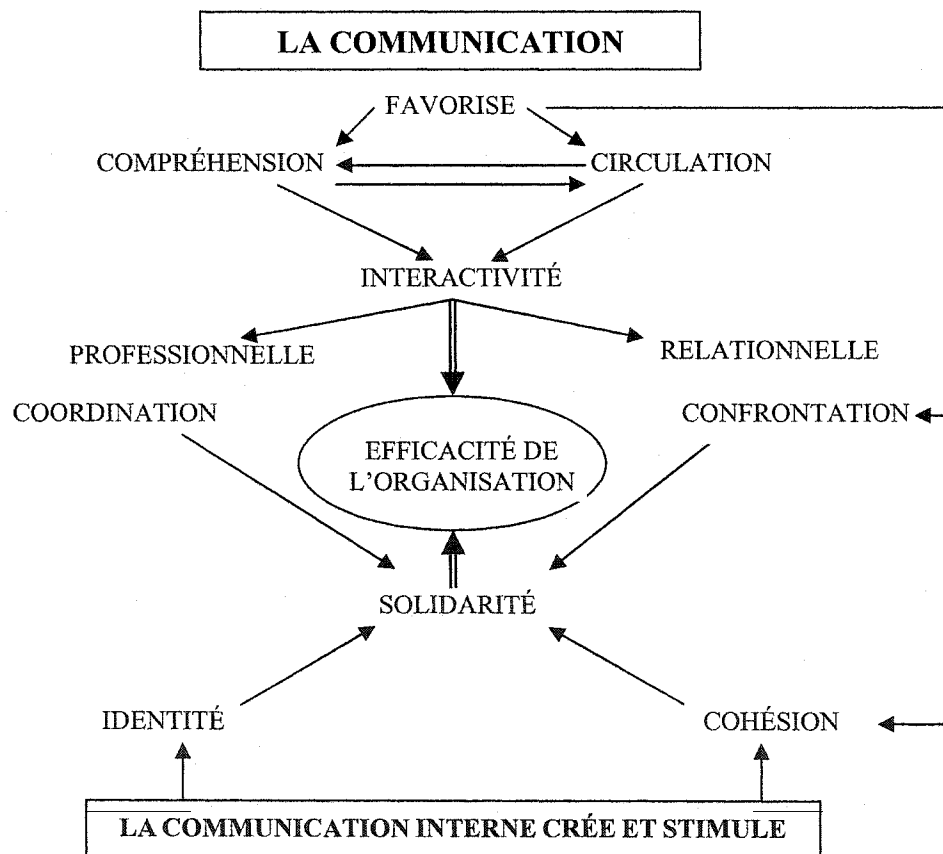
(Source : Belch, Belch, Guella, Balloffet et Coderre 2004)

Aussi, le modèle de Henriet et Boneu (1990) présenté à la figure 4, nous apparaît aussi bien approprié pour représenter le processus de la communication interne dans un réseau de franchise. En effet, ce modèle comprend les quatre (4) axes de la communication

interne dans une dimension individuelle à la tâche de «l'axe de compréhension» au rôle de «l'axe de la confrontation» et la dimension collective, à la tâche de «l'axe de la circulation» au rôle de «l'axe de la cohésion».

Donc, on ne peut donner la priorité à un axe sans tenir compte des autres, il ne peut y avoir de cohésion que si la compréhension individuelle, la circulation et la confrontation sont possibles; inversement, sans cohésion, il sera difficile d'inciter à une meilleure circulation et à une plus grande cohabitation. D'une certaine façon, la compréhension et la circulation sont les ingrédients de base de la communication, ils vont favoriser l'interactivité et la solidarité. Il reste à l'entreprise à créer les conditions de la confrontation et de la cohésion pour l'ensemble du fonctionnement.

Figure 4 – Système global de communication



Source : Henriët et Boneu (1990)

1.2.3 La communication marketing interne intégrée (CMII)

Dans la présente section qui porte sur la communication marketing interne intégrée, le cadre spécifique de notre recherche est de démontrer comment le franchiseur peut relever le défi d'augmenter la satisfaction par le biais de son système de communication marketing interne intégrée (CMII)?

Pour comprendre la communication marketing interne intégrée (CMII) nous nous sommes référés à Menvielle (2004) ainsi qu'à la définition de Lambin (1998), en matière de communication marketing qui définit :

«La communication marketing est l'ensemble des signaux émis par l'entreprise en direction de ses différents publics, c'est-à-dire, auprès de ses clients, distributeurs, fournisseurs, actionnaires, auprès des pouvoirs publics et également vis-à-vis son propre personnel». (p.493)

La communication marketing intégrée est un concept très important selon Menvielle (2004). La désintégration des marchés de grande consommation, la multiplicité des micro-marchés, la prolifération des nouveaux outils de communication ainsi que les modifications du comportement du consommateur peuvent pousser le réseau (franchiseurs et franchisés) à repenser son choix et son utilisation des outils de communication. Cette tendance s'inscrit dans ce que Schultz (1993) définit comme suit :

«IMC is a concept of marketing communication planning that recognizes the added value of a comprehensive plan that evaluates the strategic roles of a variety of communication disciplines (for example general advertising, direct response, sale promotion and public relations) ... and combines these disciplines to provide clarity, consistency, and maximum communication impact».

On retrouve par cette définition implicitement la notion de la coordination de diverses dominantes par les grandes entreprises corporatives, lesquelles incitent le franchiseur à redéfinir les outils de communications au sein du réseau de franchisage.

Aussi, les auteurs Kotler, Filiatrault et Turner (2000) définissent :

«Le concept de communication marketing intégrée reconnaît la valeur d'un plan détaillé qui évalue les rôles stratégiques d'une variété d'outils de communication et associe ces outils pour obtenir la clarté, l'uniformité et les répercussions maximales de la communication grâce à une intégration totale des messages distincts». (p.471)

Duncan (2002) de son côté, soutient qu'il s'agit d'un processus transversal pour créer et enrichir les relations avec le client (franchisé), mais également avec tous les détenteurs d'enjeux de l'entreprise. L'adaptation de la communication marketing intégrée au sein d'un réseau de franchisage devient un des outils de communication du partage de l'information du franchiseur au franchisé en développant une relation communicationnelle qui en résultera une relation de qualité. Dans les prochaines sections, nous élaborerons sur ce processus de la communication marketing intégrée. Les activités de communication marketing propres à un réseau de franchisage font référence à un concept (Schultz, 1993), mais la communication marketing intégrée est également un processus, comme le précisent Duncan et Everett (1993) «The strategic coordination of all message and media used by an organisation to influence is perceived brand value». Schultz, Tannebaum et Lauterborn (1992) précisent la focalisation qu'ils adoptent pour définir ce concept en prenant le point de vue du consommateur (franchisé). Ainsi, leur définition de communication marketing intégrée s'énonce désormais de la façon suivante :

«[...] is a new way of looking at the whole, where once we only saw parts such as advertising, public relations, sales promotion, purchasing, employee communications and so forth. It's realigning communications look at if the way the customer sees it-as a flow of information form undistinguishable sources».

1.2.4 La communication interne et le marketing interne

Nous avons élaboré dans la documentation antérieure la communication interne. Pettigrew et Turgeon (2004, p. 295) mentionnent que le processus de communication marketing serait incomplet si nous nous abstenions de parler des cinq (5) éléments dans la prise de décisions dont l'établissement des objectifs de communication, la détermination du budget, le choix de l'axe des thèmes, les facteurs qui influencent sur le choix des moyens de communication ainsi que le contrôle des résultats, cela s'applique dans un réseau de franchisage sur la définition des objectifs communs du franchiseur et du franchisé. On retrouve peu de littérature sur le marketing interne, par contre Michon (1988) le définit ainsi :

«Comme une démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise (franchiseur/franchisé) permettant à celle-ci de concevoir et promouvoir des idées, des projets ou des valeurs utiles à l'entreprise, de communiquer par le dialogue avec les salariés (franchisé) afin qu'ils puissent s'exprimer et choisir librement et en fin de compte, de favoriser leur implication dans l'entreprise (franchiseur/franchisé)».

Aussi, il est impératif que l'émetteur identifie les cibles, les objectifs, les axes et les outils, dans l'objectif d'une stratégie de communication mixte (Menvielle, 2004). Traditionnellement, les personnes communiquent d'une façon informelle et d'une façon unidirectionnelle, dans d'autres cas. Dans un réseau de franchisage, la communication marketing interne doit être intégrée et bidirectionnelle d'où l'importance de développer une veille sur la gestion collective de l'information au sein d'un réseau de franchisage, car après avoir collecté un vaste flux d'informations, il faut le traduire en produits tangibles ou en services, c'est une des phases de la démarche stratégique de la communication marketing interne intégrée.

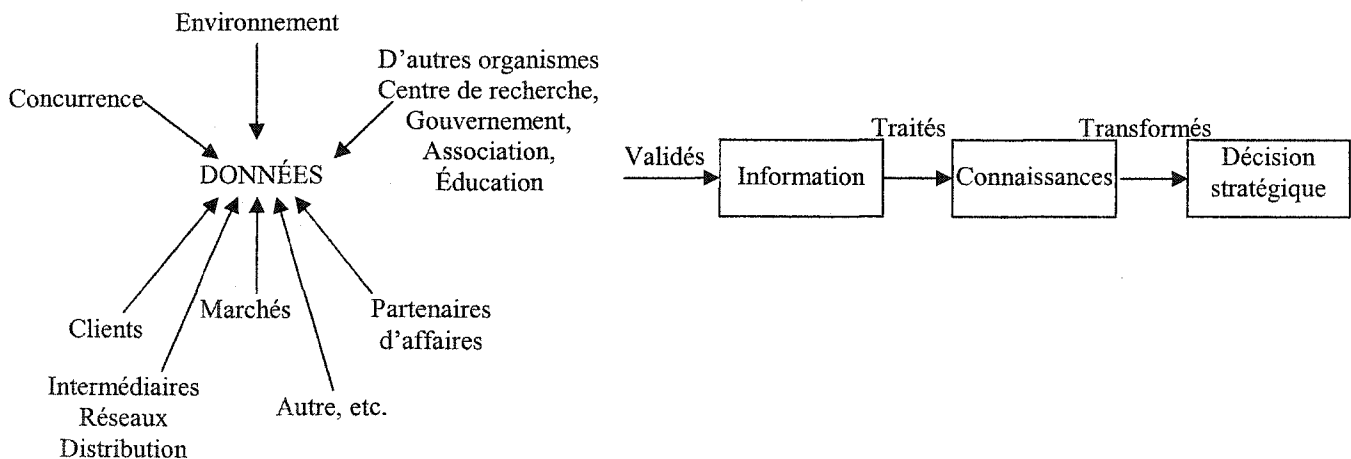
Dans la démarche du marketing interne, afin de mieux définir son rôle dans la mobilisation des secteurs d'activités dans l'entreprise, l'approche systématique du marketing doit se faire selon une succession d'étapes méthodologiques.

Selon Michon (1988), à l'effet que le marketing interne de son côté, est résolument unanime : si les actions sont différenciées, elles ne peuvent délaissier totalement tel ou tel public (franchisé). Selon le principe qu'une chaîne n'a que la solidité de son maillon le plus faible, cela s'applique adéquatement dans un réseau de franchisage et au rôle joué par le marketing interne.

Chaussé (1987) écrit que dans un contexte de forte concurrence, l'innovation dans les procédés assure la survie et la croissance et démarque la PME des concurrents. La créativité concerne le développement et l'émergence d'idées nouvelles potentiellement utiles pour l'organisation. La PME tente par tous les moyens de miser sur une foule de petit «plus» qui finit, en s'accumulant, par les rendre différents des autres et plus attrayants que leurs concurrents (Julien *et al.* 1997).

Le système de communication interne intégré au sein d'un réseau de franchisage à son importance dans quelques marchés que ce soit ainsi que le secteur d'activités et que tous ces informations riches et structurantes soient transférées en connaissance, partagées et adaptées au réseau du franchisé, tel qu'adapté par Earl (2000), par Julien (2003).

Figure 5- Processus de génération d'informations riches et structurantes



Adapté : Adapté de Earl (2000) par Julien (2003).

Dans le programme de communication marketing interne intégré, nous avons retenu la proposition de Thériault (2000), à l'effet que quatre (4) grandes catégories (**P.O.I.D.**) de moyens de communication peuvent être envisagés.

- Les moyens **P**assifs
- Les moyens **O**uverts
- Les moyens **I**nteractifs
- Les moyens **D**édiés

Les moyens dédiés dans un programme de marketing interne intégré (CMII) font référence aux nouvelles technologies de l'information, tels que l'intranet ou l'extranet. Ces moyens de communication interne en offrant au plan de la communication, les possibilités qu'offrent internet relativement à l'accès à l'information, à l'échange ou à la recherche s'inscrivent dans un environnement «fermé».

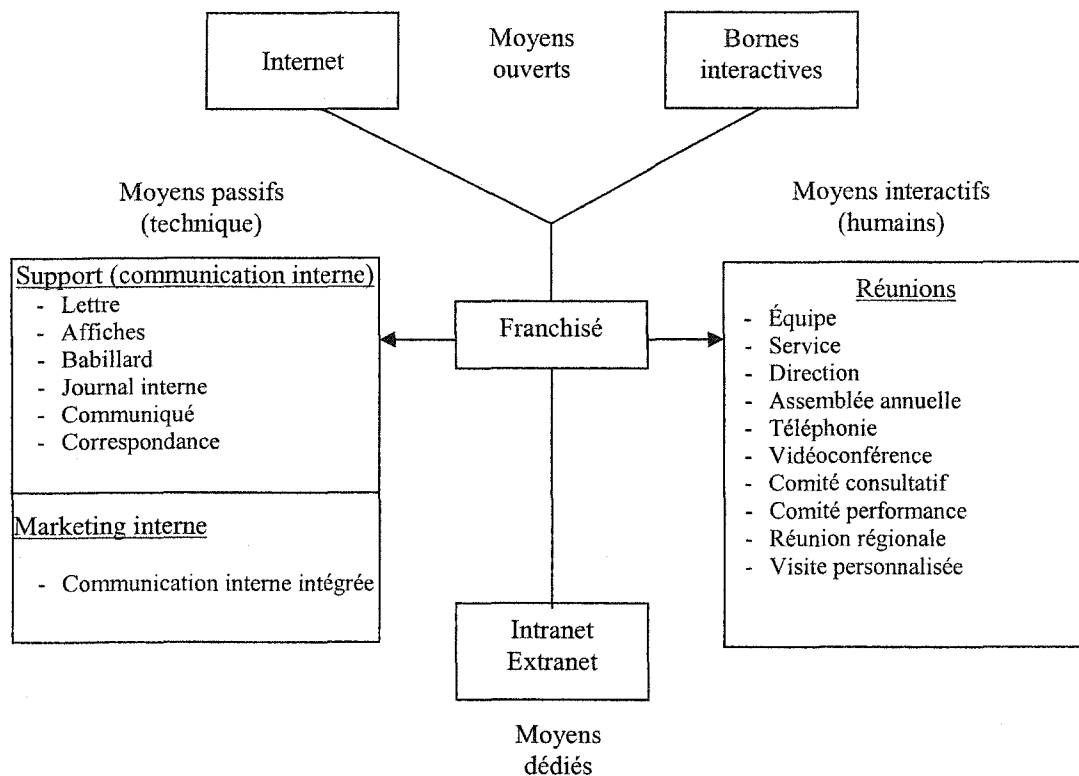
Les moyens ouverts font référence à la nouvelle technologie de l'information (internet). Ce moyen est littéralement sans limite, du plan de sa diffusion graphique, sa polyvalence au plan communicationnel. Les moyens interactifs sont associés aux contacts directs avec les franchisés. C'est une source importante d'information et d'échange à privilégier, ce contact terrain direct entre les franchisés permet d'adapter l'information au contexte et aux besoins de chaque franchise.

Dans les moyens dédiés, les moyens passifs ont comme mission de diffuser une information unidirectionnelle, l'utilisation est réservée à l'information officielle ou formelle. Contrairement au message et à l'émetteur qui adaptent leur contenu de l'information en fonction des systèmes, les moyens demeurent quant à eux les mêmes.

Dans la figure 6, nous avons adapté le modèle Thériault (2000) à un réseau de franchisage. On identifie que dans les moyens interactifs, la communication est dirigée vers l'aspect humanitaire, donc la communication est bidirectionnelle comparativement aux moyens passifs, où la communication va être une unidirectionnelle dans un support

plus technique au sein du réseau.

Figure 6 – Moyens communicationnels internes intégrés



(Adaptée de : La communication Réseau / Approche-client, R. Thériault, Méridian 2000)

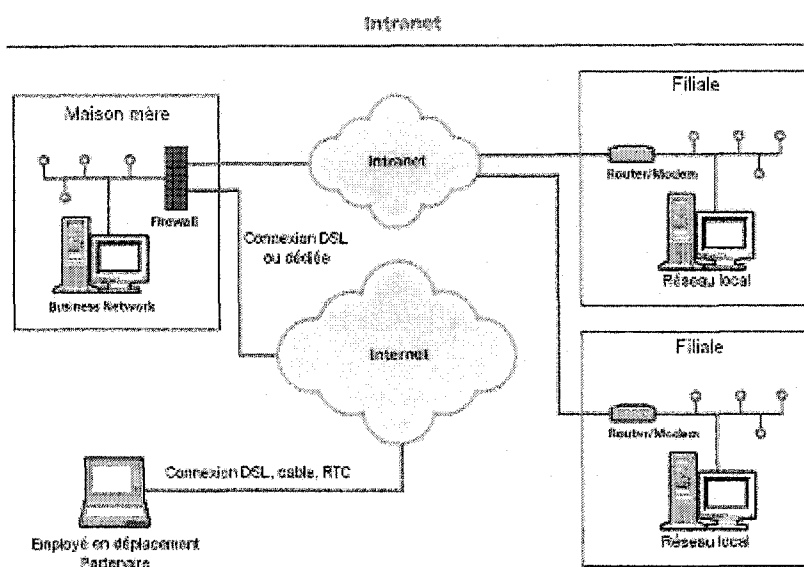
Quant à l'utilisation des nouvelles technologies de l'extranet et de l'intranet, nous avons jugé opportun de les distinguer. La définition la plus explicite provient du dictionnaire de l'information et d'internet :

Extranet : (n.m.) Réseau de télécommunication et de téléinformatique constitué d'un intranet étendu pour permettre la communication avec certains organismes extérieurs, par exemples des clients ou des fournisseurs. (*Journal officiel du 16 mars 1999 «Vocabulaire de l'informatique et de l'internet»*).

Intranet : Réseau local et privé (entreprise) qui utilise les technologies de l'internet : Web, email, etc., mais ne s'ouvre pas aux connexions publiques. Contrairement à Internet, nom propre, on écrira intranet, comme internaute.

On peut illustrer à la figure 7 l'utilisation de ces éléments.

Figure 7 – Visualisation des moyens dédiés



En conclusion, nous avons fait un bref résumé des moyens de communication interne intégrée dans un réseau de franchisage d'où l'importance des mécanismes de recherche, d'application, de transmission, du partage de l'information et des connaissances peuvent être optimisés et capitalisés ce qui augmentera l'effet de sentiment d'appartenance, d'implication et de fidélisation.

Dans la littérature de la théorie des processus de la communication, les auteurs Mucchielli, Corbalan et Ferrandez (1998) ont élaboré un tableau récapitulatif de la définition de la communication à travers les différents modèles de paradigmes

scientifiques. Nous retrouvons les modèles positivistes, systémiques et constructivistes au tableau 9 qui suit.

Tableau 9
Différents paradigmes scientifiques et modèles de communication

Modèle utilisé	Définition de la communication	Problématique principale	Enjeux de la communication
MODÈLES POSITIVISTES : le contenu et ses effets			Les effets Quelles médiations (bonne action, bon contenu, bon réseau...), pour une communication «efficace»?
Émetteur-Récepteur	Un transfert d'information	Les propriétés du contenu	
De la communication à deux niveaux	Un processus d'influence	L'influence sur les opinions	
Marketing	Une «opération» à piloter	L'efficacité de l'opération	
MODÈLES SYSTÉMIQUES : le système des échanges			Permanence et changement des systèmes de communication Quels systèmes d'échanges (formes et structure des échanges) pour une satisfaction (cohésion, avantages, motivations, production collective) de l'ensemble des acteurs?
Sociométrique	Une relation d'affinité	La structure affective et les places occupées	
Transactionnel	Des rituels d'échanges sur plusieurs niveaux	Les motivations profondes et les avantages tirés	
Interactionniste et systémique	Une participation à un système d'interactions	Le système des échanges, le sens de l'échange dans le système, les paradoxes	
De l'orchestre	Une production collective	L'articulation des jeux individuels	
MODÈLES CONSTRUCTIVISTES : la genèse du sens			Le partage du sens Comme est-il possible ou ne l'est-il pas? Quelle compréhension entre les acteurs des communications?
De l'hypertexte	Un débat latent	Le sens du débat	
Situationnel	Une construction collective par les contextes	Les processus de la genèse du sens partagé	

Sources : Mucchielli *et al.* (1998).

Dans notre étude du programme marketing interne intégré, le modèle systémique est caractérisé par son système d'échange, notamment par la «communication» qui crée la relation dans l'ensemble des acteurs. L'image que nous pouvons faire de la communication interne intégrée au sein d'un réseau de franchisage correspond à une relation d'affinité pour des échanges sur plusieurs niveaux, à une participation, à un système d'interactions, en plus d'une production collective.

Selon le modèle, dans un réseau de franchisage, l'application de la communication marketing interne intégrée, en plus de favoriser les systèmes d'échanges selon les formes et les structures pour une satisfaction favorisera une cohésion par l'ensemble des acteurs dans l'enjeu de la communication. Donc une communication systémique entre les différents acteurs, franchiseurs, franchisé, fournisseurs, partenaires et autres, dans le processus d'affaire, permettra de coordonner les informations, de susciter la créativité et de polariser l'ensemble des forces du réseau de franchisage par l'application d'un programme CMII et dans certains contextes, aura pour effet de désamorcer les différents et prévenir les conflits entre franchiseurs et franchisés.

Comme on le constate à la consultation du tableau 6, les enjeux de la communication à l'intérieur d'un réseau de franchisage correspondent bien à ceux des modèles systémiques auxquels appartiennent à l'approche de l'école Palo Alto dont nous traiterons davantage dans le prochain chapitre portant sur le cadre conceptuel.

1.3 La satisfaction

Au début de l'étude, nous avons élaboré sur les types de relations par le biais des objectifs de satisfaction du franchiseur et du franchisé au sein du réseau de franchisage. En tant que concept de base en marketing, Wilkie (1990) définit la satisfaction comme étant la réponse émotionnelle à une évaluation d'un produit ou de l'expérience de consommation de service. Perreault (1986) a adapté, ce concept au domaine du franchisage, le degré de satisfaction des propriétaires-dirigeants étant basé sur leur perception propre de leur satisfaction face aux différents services offerts par les groupements et aux diverses activités de la gestion de l'entreprise ainsi qu'à leurs marges bénéficiaires. Certains auteurs mentionnent que la satisfaction dépend des objectifs des parties prenantes, suggérant des facteurs propres aux attentes du franchisé. Entre autres, Anderson et Weitz (1992) trouvent que le niveau d'investissement par l'implication du franchisé qui représente sa manière d'être, qui le caractérise par son comportement ainsi que son haut niveau de communication encadré d'un niveau de climat de confiance, représente des facteurs de satisfaction.

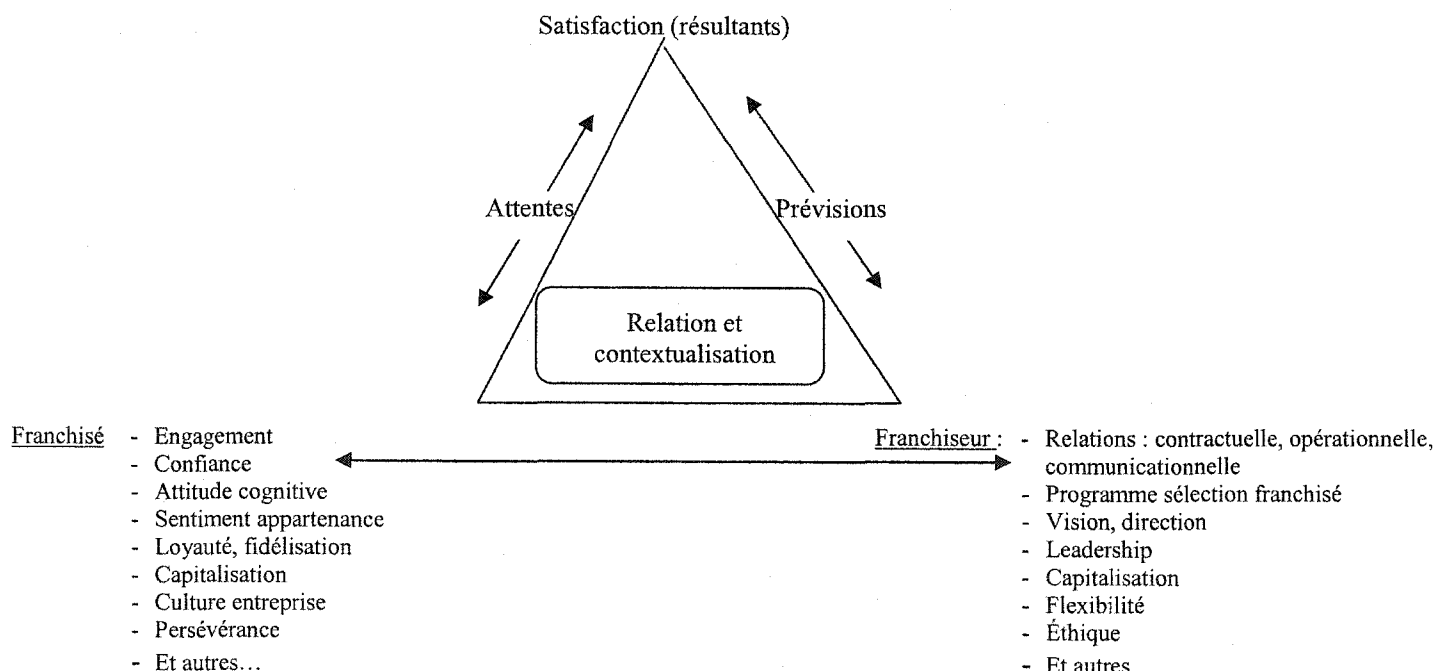
Schull, Little et Pride (1985) ont découvert que la satisfaction du franchisé est reliée à la relation de qualité sur les interactions avec le franchiseur, la qualité du support opérationnel, l'appel de la structure de la reconnaissance ainsi que l'ambiance et l'honnêteté dans la relation franchiseur et franchisé. Lewis et Lambert (1991) arrivent à des résultats similaires à l'effet que les franchisés sont satisfaits quant ils ressentent que le succès de leur franchise est le résultat du franchiseur.

Morrison (1996) mentionne que dans la relation contractuelle entre le franchiseur et le franchisé, chacun a son rôle à jouer dans l'atteinte de la satisfaction des résultats financiers des parties. La satisfaction du franchisé dépend en partie de son attitude en regard à son travail et à l'intensité de son rôle alors qu'il s'investit dans sa franchise. De plus, cet auteur mentionne qu'il y a trois facteurs primaires qui influencent positivement la satisfaction dans la franchise : premièrement, le franchiseur rencontre les attentes du support du franchisé; deuxièmement, les attentes du franchisé sont rencontrées en regard aux caractéristiques

opérationnelles et troisièmement, le franchisé perçoit de l'impartialité dans les restrictions du franchiseur. Il semble que la satisfaction du franchisé jouerait un rôle intégral dans la relation de qualité avec le franchiseur. Les auteurs Wadsworth (2000) et Haines (2000) mesurent la satisfaction selon huit (8) dimensions réparties dans les facteurs suivants : la relation, la finance, la formation, le support opérationnel (relation opérationnelle), les frais, l'image de marque (notoriété), le contrôle entrepreneurial et le contrat de franchise (relation contractuelle). Bref, dans notre étude, la contribution de ces auteurs constitue à préciser des facteurs qui relient les relations contractuelle, opérationnelle et communicationnelle lesquels ont un impact significatif en ce qui concerne la satisfaction du franchisé.

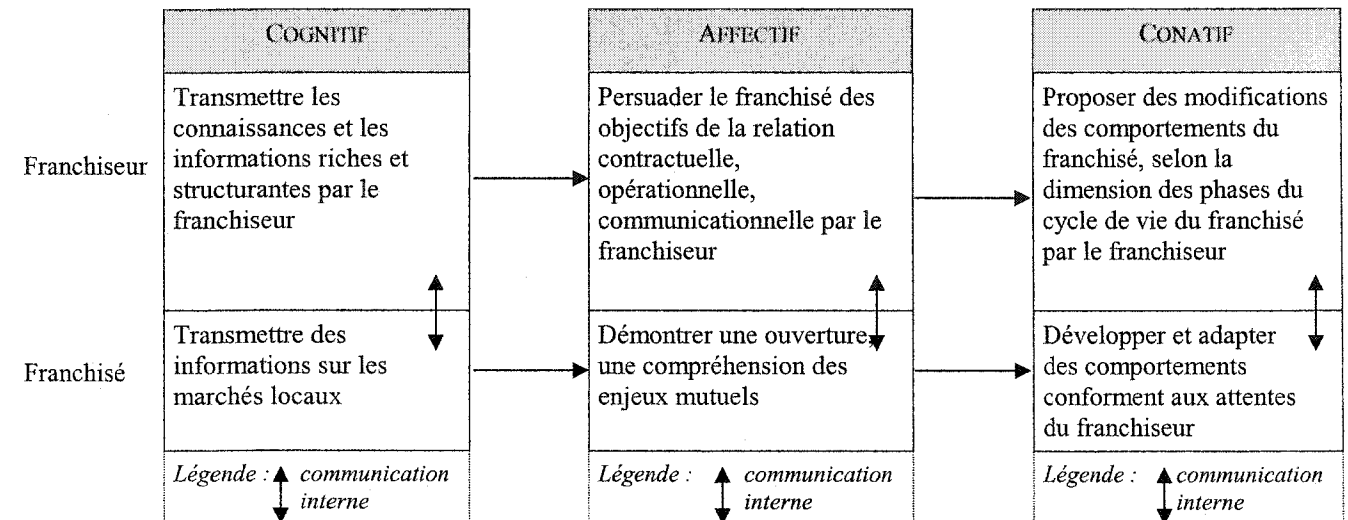
Ainsi, nous représentons dans la figure 8 un processus de «développement de la satisfaction» du franchisé au sein d'un réseau de franchisage qui relie l'ensemble des facteurs exprimés par les auteurs dans cette démarche de recherche tout en identifiant les engagements du franchisé et du franchiseur dans leur contextualisation.

Figure 8 – Satisfaction en tant que résultante de la relation et de la contextualisation



La figure 9 illustre les divers aspects cognitif, affectif et conatif de chaque acteur impliqué dans la relation communicationnelle.

Figure 9 – Etapes de la CMII des acteurs (franchiseur/franchisé)



(Source : Adapté de Belch, Belch, Guella, Balloffet et Coderre 2004).

Hing (1993) mentionne que la satisfaction d'un franchisé dépend de plusieurs facteurs ayant trait au franchiseur et au franchisé, qui influenceront les attentes des franchisés. Les facteurs de la satisfaction apparaissant au tableau 10 peuvent être classés dans les relations contractuelle, opérationnelle et communicationnelle.

Tableau 10
Grille des autres facteurs de satisfaction des franchisés

Facteurs	Très satisfait		Satisfait		Insatisfait		Remarques
- Volume de travail à faire							
- Sélection des produits à vendre							
- Notoriété du nom							
- Application territoriale							
- Honnêteté contractuelle							
- Profitabilité							
- Facilité de financement							
- Obligation prix vente							
- Frais de loyauté							
- Coût d'approvisionnement du franchiseur							
- Indépendance							
- Prêt à faire affaire							
- Résolution (méthodes) des conflits							
- Protection des franchisés faibles (support)							
- Sécurité à long terme sur la fréquence des communications							
- Accès au Franchise Accommodation Comite (FAC)							

Source : Hing (1993).

Cependant, selon le même auteur et en se basant sur la littérature, nous retrouvons d'autres facteurs qui peuvent avoir une influence dans l'atteinte de la satisfaction. Ces facteurs sont présentés au tableau 11.

Tableau 11
Grille des autres facteurs de satisfaction des franchisés

Facteurs	Très satisfait		Satisfait		N/A		Pas satisfait		Insatisfait		Remarques
- Niveaux d'expérience en affaires											
- Capitalisation de franchise											
- Concurrence (niveau)											
- L'économie / niveau											
- Fréquence des visites											
- Support / opérationnel											
- Écoute, relation avec franchisé											
- Décisionnel / facteur											
- Croissance / réseau											
- Direction du réseau											
- Rétention des franchisés											
- Programme d'innovation											
- Suivi initial											
- Suivi annuel											
- Comité de gestion											
- Analyse et recherche de marché											
- Analyse et recherche de localisation											
- Qualité de sélection des franchisés											
- Climat de confiance											
- Normes contractuelles du marché et relation											
- Programme interactif de redressement/performances											
- Équilibre du pouvoir											
- Fréquence de commentaires avec la haute direction											

Source : Adapté de Hing (1993).

Ces informations vont permettre de développer des indicateurs afin de mesurer à l'interne le degré de la satisfaction du franchisé, au sein de son réseau de franchise.

D'autres auteurs lient la satisfaction dans un réseau de franchisage, à l'identification, à l'explication et à la réduction des coûts, en regard à la croissance des ventes (Minkler, 1992). Ce dernier affirme que les entreprises (franchiseurs) doivent bénéficier des recherches sur la

réduction des coûts qui sont disponibles dans une intégration de croissance. L'entreprise (franchiseur) qui a une méconnaissance dans son expansion des nouveaux marchés, doit acquérir de nouveaux franchisés qui ont localisé cette expertise (connaissances). Les auteurs Dnes (1992b); Bradach (1997) soutiennent que la réduction des coûts est un des facteurs dans un réseau de franchise, et que certaines informations de valeurs pertinentes peuvent surgir dans la recherche de cas d'anciens franchisés au sein de réseau de franchise.

Dans une analyse de 211 cas de franchisés, Hyrsky (1999) a souligné les points avantageux qui ressortent du franchisage. Ce sont la reconnaissance de la marque de commerce, le concept d'affaires, les économies d'échelles, le support du franchiseur et la grande satisfaction d'emploi. En parallèle, les désavantages sont les frais de redevances, les contraintes contractuelles et les heures excessives de travail.

Morrison (1997) mentionne que dans un objectif pratique d'harmonie, la relation franchiseur/franchisé apparaît être un point déterminant au niveau attractif et du succès dans la franchise. Le franchisé satisfait joue un rôle intégral dans le maintien de la relation avec le franchiseur. Aussi, Morrison (1996) mentionne que la personnalité du franchisé jouera un rôle dans la relation, selon un modèle basé sur cinq facteurs : être extraverti, être agréable, être consciencieux, doté d'une stabilité émotionnelle et d'une ouverture à l'aventure.

Nous vous présentons dans le tableau 12, une synthèse des principaux objectifs du franchiseur ou franchisé, dans la relation communicationnelle, la relation qualitative qui conduit à la satisfaction au sein d'un réseau de franchisage.

Tableau 12
Synthèse des principaux objectifs du franchiseur ou franchisé
dans la relation communicationnelle pour la satisfaction des franchisés

	Auteurs	Principaux objectifs mis en valeur dans l'étude
Relation contractuelle	Dnes (1992B); Bracach (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Application des clauses contractuelles dans l'objectif de renforcer les standards d'opération (non abusive) par le franchiseur - Créer des incitatifs pour reconnaître les franchisés qui respectent les obligations contractuelles par le franchiseur
	MacNeil (1979)	<ul style="list-style-type: none"> - Les normes contextuelles dans l'exécution contractuelle en franchise
	Weitz et Jap (1995); Frazier et Antia (1995) et Hough (1986)	<ul style="list-style-type: none"> - Attitude dans la résolution des problèmes par le franchiseur - L'équilibre du pouvoir par le franchiseur
	Lentz et Setrakiaw (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Entente mutuelle de terminaison d'un contrat de franchise
Relation opérationnelle	Anderson et al. (1987)	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de l'investissement : idiosyncrasie du franchisé pour un franchisé - Créer l'engagement relationnel du franchisé - Climat de confiance du franchisé
	Michael (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Croissance rapide plus profitable à coût moindre pour un franchisé
	Minklel (1992)	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des coûts, par la croissance des ventes de la franchise
	Foward et Fulop (1994)	<ul style="list-style-type: none"> - Être compétitif par le franchisage - Croissance dans les parts de marché <p style="text-align: right;">} par le franchisage</p>
	Petterson et Dant (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Coût minimum dans le développement d'affaire par le franchisage
	Buzzel et Gale (1987); Reicheld et Saasser (1990); Lewis (1993a.b)	<ul style="list-style-type: none"> - Service de qualité du concept pour avoir des avantages compétitifs dans le marché par le réseau de franchise - Développer des produits & services selon la perception des consommateurs (satisfaction) par le réseau de franchise
	Hart (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Dimension du capital humain par le franchiseur - Coût moindre pour assurer qualité de service par le réseau de franchise
	Lentz et Setrakiaw (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Support de visite du franchiseur au franchisé dans son marché - Analyse d'étude de la satisfaction de la clientèle du franchisé s'il correspond aux normes et règles
	Engel, Kollat, Blackwell (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin de reconnaissance - Atteindre les objectifs - Besoin d'évaluation et de proposition - Croissance des ventes/les coûts <p style="text-align: right;">} Par le réseau de franchise</p>
Relation communicationnelle	Lafontaine et Slade (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin d'un système de contrôle sur le comportement du franchisé
	Engel, Kollat, Blackwell (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin d'être informé par le réseau du franchiseur

On constate dans la synthèse des principaux objectifs du franchiseur ou franchisé, mise en valeur dans l'étude précédente, qu'il y a une certaine redondance, telle que la croissance des ventes, la réduction des coûts, le support du franchiseur, mais un des facteurs qui prédomine au départ, c'est dans le processus de contrôle du franchisé.

1.4 La notion de la relation

La présente section porte sur la relation, plus précisément sur la relation communicationnelle ainsi que sur la relation de qualité au sein d'un réseau de franchisage.

Dans un réseau de franchisage, tel que mentionné au début de cette étude, c'est le lien d'une relation, qu'elle soit contractuelle et opérationnelle, communicationnelle et opérationnelle, qui est dans l'application des actions dans la relation et les différences se réduisent aux normes opérationnelles autrement qu'à faire référence au contrat de franchise (contractuelle). La relation communicationnelle se ressource dans la qualité de l'information qui va influencer la réussite et la satisfaction des acteurs par leurs implications respectives, cela aura un effet multiplicateur. L'information devra être personnalisée, efficace, cohérente et surtout refléter la transparence dans toute sa conceptualisation en respectant les cultures environnementales et ethniques.

Donc, le franchisage est un levier pour les PME, dépendant du secteur d'activité sélectionné, on constate dans la relation communicationnelle, au sein d'un réseau de franchise qu'elle est évolutive et factuelle, au même niveau que le franchisé.

Le site «Franchise Classroom» mentionne que la relation franchiseur/franchisé est motivée par une force basée sur quatre (4) "P" : le pouvoir, le profit, le prestige et le plaisir.

Tableau 13
Les quatre "P" de la relation franchiseur/franchisé

Pouvoir	Profit	Prestige	Plaisir
Le franchiseur et le franchisé recherchent le pouvoir. Les deux parties doivent s'aider mutuellement pour atteindre le succès.	Le franchisage offre des opportunités à succès dans la pratique d'affaire mutuelle, la réalisation du profit est le résultat des efforts unifiés des parties.	La reconnaissance de la notoriété et le désir de croissance du franchiseur/franchisé dans la synergie et le respect de la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle.	Le franchiseur doit s'assurer par la relation communicationnelle que le franchisé a le support opérationnel à tous les niveaux dans une bonne ambiance communicative.

Source : www.bus.lsw.edu/ei/franchiseclass/pages/feebok/chapternine

On y compare le passage d'un franchisé dans un réseau à un cycle de vie d'un produit, lequel est défini par une durée, des phases qui impliquent au début de la franchise, que le franchisé à la phase «d'introductivité», s'intègre dans un système conçu et défini par le franchiseur. Puis, le franchisé se développera à la phase de «croissance» de ses ventes, de même que ses connaissances et son expertise selon la compétitivité et le marché, il atteindra la phase de «maturité» et la dernière phase, le déclin ou le développement.

Selon plusieurs auteurs ayant écrit sur le cycle de vie d'un franchisé, nous avons retenu la contribution de Nathan (2003), à l'effet que la relation d'un franchisé au sein d'un réseau de franchise passe par six (6) phases distinctes, soit :

Première distinction : **La phase «Enthousiasme, joie, jubilation»**, c'est un état normal, le franchisé anticipe les résultats selon les projections, les attentes de support du franchiseur. (relation employé/employeur)

Deuxième distinction : **La phase «monétaire»**, c'est l'analyse des bénéfices en rapport aux coûts. Le franchisé est plus sensible du retour sur son investissement et il ressent une légère baisse au niveau de la satisfaction.

Troisième distinction : **La phase «Individualiste, le moi»**, c'est que le franchisé s'attribue le succès à lui-même, à son ego, grâce uniquement à son travail, ses efforts et par sa propre initiative seulement. Le franchisé, s'il y a lieu, attribue sa non performance au franchiseur.

Quatrième distinction : **La phase «Liberté, sans contrainte»**, le franchisé développe une attitude de frustration, interférence du franchiseur, démontre une indépendance sur la standardisation des opérations, de l'uniformité de la relation contractuelle du concept. Le franchisé est caractérisé par le besoin de liberté et refuse toute limitation dans ses actions, et va même jusqu'à vérifier la validité de ses obligations contractuelles, par cette attitude, il y a risque de conflit entre le franchisé et le franchiseur. En plus, dans cette phase, le franchisé est vulnérable aux influences négatives.

À l'inverse, le franchisé par un programme de relation communicationnelle positive avec son franchiseur, par la communication interne sera plus apte, malgré ses contraintes à se diriger vers l'application de la cinquième et sixième phase du processus distincts.

Cinquième distinction : **La phase «Compréhension, reconnaître»**, le franchisé reconnaît la valeur des avantages du service de support au sein du réseau de franchisage.

Un conflit dans une relation va rarement se régler par l'ignorance, d'où l'importance de certains attributs est requise de la relation franchiseur et le franchisé, tel la franchise et des discussions ouvertes mutuelles. Le franchiseur doit être à l'écoute des besoins spécifiques de son franchisé dans une ambiance de compréhension, et connaître la perspective du contexte de la problématique dans l'objectif de diriger le franchisé à la sixième phase.

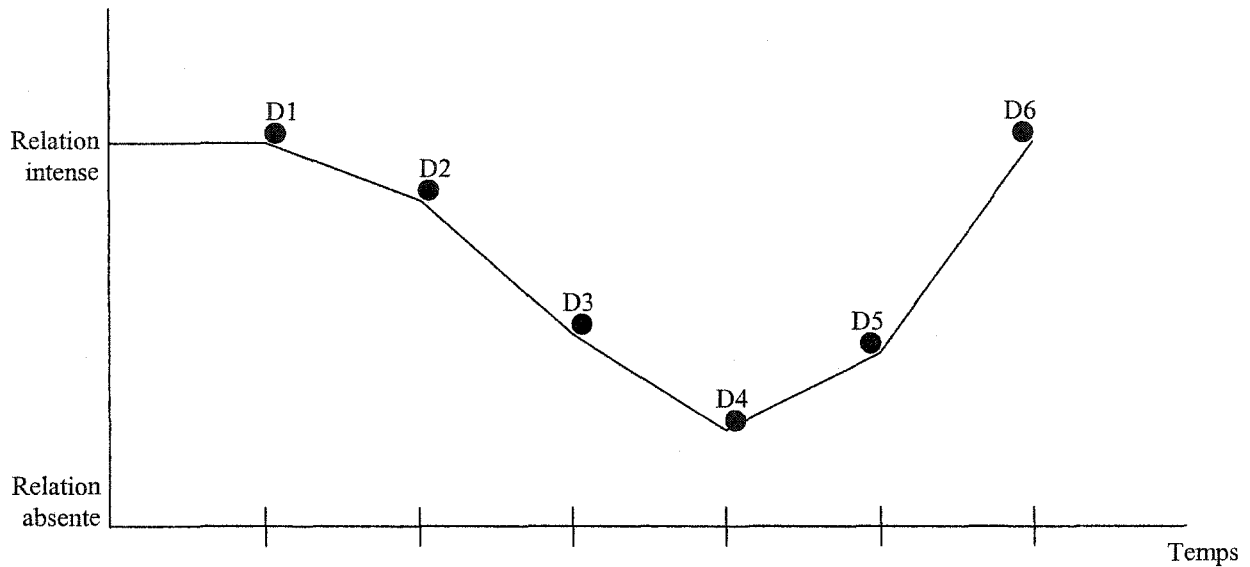
Sixième distinction : **La phase «Équipe, collectivité»**, le franchisé comprend le besoin de travailler en collectivité au sein du réseau, en démontrant au franchiseur ses besoins spécifiques par l'individualité de son marché et/ou la relation indépendante du franchisé créera une relation interdépendante avec le franchiseur, donc l'objectif d'atteindre un succès mutuel de satisfaction.

Pour atteindre cette relation entre le franchiseur et le franchisé, la relation doit être objective et mature.

Par cet esprit d'équipe, la relation aura un effet multiplicateur pour l'ensemble des franchisés du réseau qui augmentera la valeur ajoutée des parties.

Nous avons reproduit à la figure 10, les six (6) phases de distinctions (D1 à D6) en fonction de la relation établie dans le temps.

Figure 10 – Phase de distinction du cycle de vie dans la relation et le temps



À notre avis, en fonction des phases de distinctions vues précédemment, le franchiseur devrait investir dans la relation communicationnelle par l'intégration du programme marketing interne intégré (CMII) afin d'intervenir entre la troisième et la quatrième phase de distinctions du franchisé. Selon l'intensité de la relation dans le temps, le franchisé sera alors plus apte, malgré ces contraintes, à se diriger vers l'application de la cinquième et la sixième phases du processus distinct.

Voyons maintenant une approche sur le principe du cycle de vie en franchisage, suggéré par Patterson (2003), mentionnant que tous les franchisés doivent croître parallèlement à leurs croissances personnelles dans la franchise. Il définit le cycle de vie en franchisage selon trois (3) phases :

- Premièrement : **La phase «dépendante»**, le franchisé est comparé à un enfant naissant qui dépend de leurs parents dans leur croissance d'enfant à son développement d'adolescence.
- Deuxièmement : **La phase «indépendante»**, le franchisé est comparé à un adolescent qui a un grand désir d'indépendance et développe une attitude indépendante, connaît tout, et personne ne peut le contredire. Cette attitude a ses limites, dépendant de l'évolution du franchisé, par l'encadrement de la relation, le franchisé atteint la phase qui est la troisième, la phase adulte.
- Troisièmement : **La phase «interdépendante»**, le franchisé est comparé à un adulte, d'où la compréhension de travailler mutuellement, accéder à de meilleur bénéfice. La maturité s'installe et la confiance augmente par la constance, son implication dans la valeur du support du franchiseur et réalise que la relation entre le franchisé et le franchiseur est importante.

En résumé, on constate que parmi toutes les définitions, le comportement d'un franchisé au sein d'un réseau de franchisage est cyclique. La vigilance du franchiseur, dans son programme de communication marketing interne intégrée (CMII) augmentera le support et l'encadrement fournis et par ce fait, développera une relation unique, créant un effet multiplicateur dans leurs évolutions respectives.

Parmi certains autres facteurs, celui qui domine pour un franchisé dans un réseau de franchisage est la reconnaissance de la capacité d'innover des franchiseurs dans un secteur d'activité, tel que décrit par Lafontaine et Kaufmann (1994).

De plus, il doit exister un minimum d'interdépendance fonctionnelle entre le franchiseur et les franchisés au sein d'un réseau de franchisage. Cette interdépendance signifie que les firmes impliquées se doivent de tenir compte des besoins exprimés par leurs membres s'ils veulent accomplir leurs objectifs respectifs. Par conséquent, les objectifs des membres se doivent d'être analogues à ceux de la firme (Stern et El-Ansary, 1977).

Dans l'objectif de communication de développer une relation de qualité, il est impératif

d'instaurer un programme marketing interne intégré (CMII). Anderson et al. (1987) ont trouvé que le climat de confiance dans un réseau, incluant un haut niveau de communication avec ses franchisés fait contribuer à optimiser la relation autrement qu'à offrir un produit par le franchiseur. Levitt (1986) base la relation de qualité, selon une multitude de valeurs intangibles qui résultent de l'échange entre le franchiseur et le franchisé.

Cette relation est la résultante ou la dépendance des processus continus de la combinaison de l'exploitation et de l'opération des franchiseurs et franchisés. Rubin (1978) compare la relation franchiseur / franchisé similaire à un employeur / employé sans contrat. L'impact financier est une des issues pour justifier la qualité des services dans la relation. Dale et Plunkett (1991), entre autres, Fornell et Wernerfelt (1987) comparent la relation ou la défection d'une relation entre les profits et les coûts d'opération et distinguent le niveau de la qualité de la satisfaction au taux de rétention (Jones et Sasser, 1995, Narayandas, 1996). La question sur la qualité des services dans un réseau de franchisage est centrale, parce que le concept de franchisage n'inclut pas seulement le produit, le service et la marque de commerce mais l'ensemble du concept dont l'exploitation et les opérations. Autre que le produit du franchisage, la qualité du service du franchiseur est un gage supplémentaire de compétitivité (MacNeil, 2000).

Selon ce dernier, dans une relation de qualité, il y a quatre (4) caractéristiques qui définissent la relation dans une situation d'échange. Il doit régner une sorte d'harmonie, d'unité entre le franchiseur et le franchisé; sans aucune fausse représentation dans les coûts et les bénéfices précisés par le franchiseur. Il ne doit y avoir aucune attente de conflit et aucun déséquilibre important du pouvoir et qui ont une influence dans la situation du comportement des parties en regard à la relation entre franchiseur et franchisé.

Aussi, les relations communicationnelles et qualitatives découlent d'un processus de production, qui peut être adaptées dans un réseau de franchisage selon huit (8) principes qui permettent d'évaluer l'efficacité du processus à diffuser l'information et le niveau de rétention

des processus qui y sont associés (tableau 14).

Tableau 14
Principes d'adaptation des relations communicationnelles

<ol style="list-style-type: none">1. <u>Des organismes (franchiseur) à l'écoute du client (franchisé)</u>; il convient donc qu'il (franchiseur) comprenne leurs besoins présents et futurs, qu'il réponde aux exigences du client (franchisé) et qu'il essaie de dépasser les attentes.2. <u>Le leadership de la direction</u>; la directive définie en cohérence une finalité, de l'orientation et l'environnement interne de l'organisme (franchiseur). Elle crée l'environnement dans lequel les personnes peuvent se sentir pleinement impliquées dans la réalisation des objectifs de l'organisme (franchiseur).3. <u>L'implication du personnel</u>; les personnes de tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et, une totale implication de leur part permet à l'organisme (franchiseur) de tirer parti de leurs compétences.4. <u>L'approche processus en entreprise</u>; un résultat escompté est plus efficacement atteint lorsque les ressources et les activités correspondantes sont gérées comme un processus.5. <u>L'approche par système</u>; identifier, comprendre et gérer un système de processus interdépendants pour un objectif donné contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme (franchiseur).6. <u>L'amélioration continue</u>; l'amélioration continue est un objectif permanent dans l'organisme (franchiseur).7. <u>L'approche factuelle pour une prise de décision</u>; les décisions efficaces se fondent sur l'analyse intuitive et logique des données et de l'information.8. <u>Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs</u>; des relations aux bénéfices mutuels de l'organisme (franchiseur), des clients (franchisés) et de ses fournisseurs augmentent leur aptitude à créer de la valeur. <p>(Source : Adaptée : Carmittee Draft ISO/CD2, 9004, mars 1999, section 4.1 «tiré du livre : La communication réseau – approche – client, R. Thériault, Éditions Méridien, 2000).</p>
--

En conclusion, dans les relations communicationnelles et qualitatives, l'intégration, le processus de communication du franchisé et du franchiseur permet de s'assurer que les objectifs sont mutuels et multiplicateurs.

Aussi, nous venons par la recension critique de la littérature de présenter la définition de la franchise et d'un réseau de franchisage, l'importance de la relation et des processus de sélection de franchisé, de la communication et de démontrer le concept de la satisfaction, plus précisément de la satisfaction du franchisé au sein d'un réseau de franchisage. Il convient maintenant de développer plus en détail le cadre conceptuel de notre recherche sur la problématique managériale en contexte de PME.

CHAPITE 2

PRÉSENTATION DU CADRE CONCEPTUEL

L'objectif de ce deuxième chapitre est de présenter le cadre conceptuel retenu pour notre recherche, lequel comprend plusieurs dimensions comme la contextualisation, la relation contractuelle, les acteurs (franchiseur/franchisé), la relation et la communication, la satisfaction du franchisé au sein d'un réseau de franchisage. L'objectif de notre cadre conceptuel général sera de démontrer l'approche scientifique la plus pertinente pour expliquer l'ensemble de la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle qu'on retrouve entre les deux principaux acteurs, franchiseur et franchisé, lesquels sont représentés dans les deux ellipses dans notre cadre conceptuel général.

L'objectif de notre cadre conceptuel spécifique sera de démontrer la relation communicationnelle par un programme de communication marketing interne intégré (CMII) au sein d'un réseau de franchisage. Plus précisément, nous explorerons la relation des acteurs franchiseur/franchisé, la communication dans l'atteinte de la satisfaction du franchisé. Nous finirons en établissant un schéma de notre cadre conceptuel spécifique.

2.1 Le cadre conceptuel général

Le rôle du système de communication marketing interne intégrée (CMII), dans la satisfaction du franchisé est un phénomène peu connu et peu exploré. Tel que décrit au début de notre étude, un franchisé est un entrepreneur qui a un certain nombre de traits et de caractéristiques personnelles qui dans certains cas cumule une expertise limitée à son secteur d'activité d'affaire.

Notre démarche met en relief le fait que certains auteurs mentionnent les principaux objectifs du franchiseur ou du franchisé dans la relation communicationnelle qualitative et à la relation de la satisfaction. Dans l'approche de la relation, Hart (1995) propose qu'il doive y avoir une dimension de capital humain. Les auteurs Weitz et Jap (1995); Frazier et Antia (1995) et

Hough (1986) écrivent que l'attitude du franchiseur dans la résolution des problèmes, ainsi que l'équilibre du pouvoir dans la relation d'affaire doit être équitable.

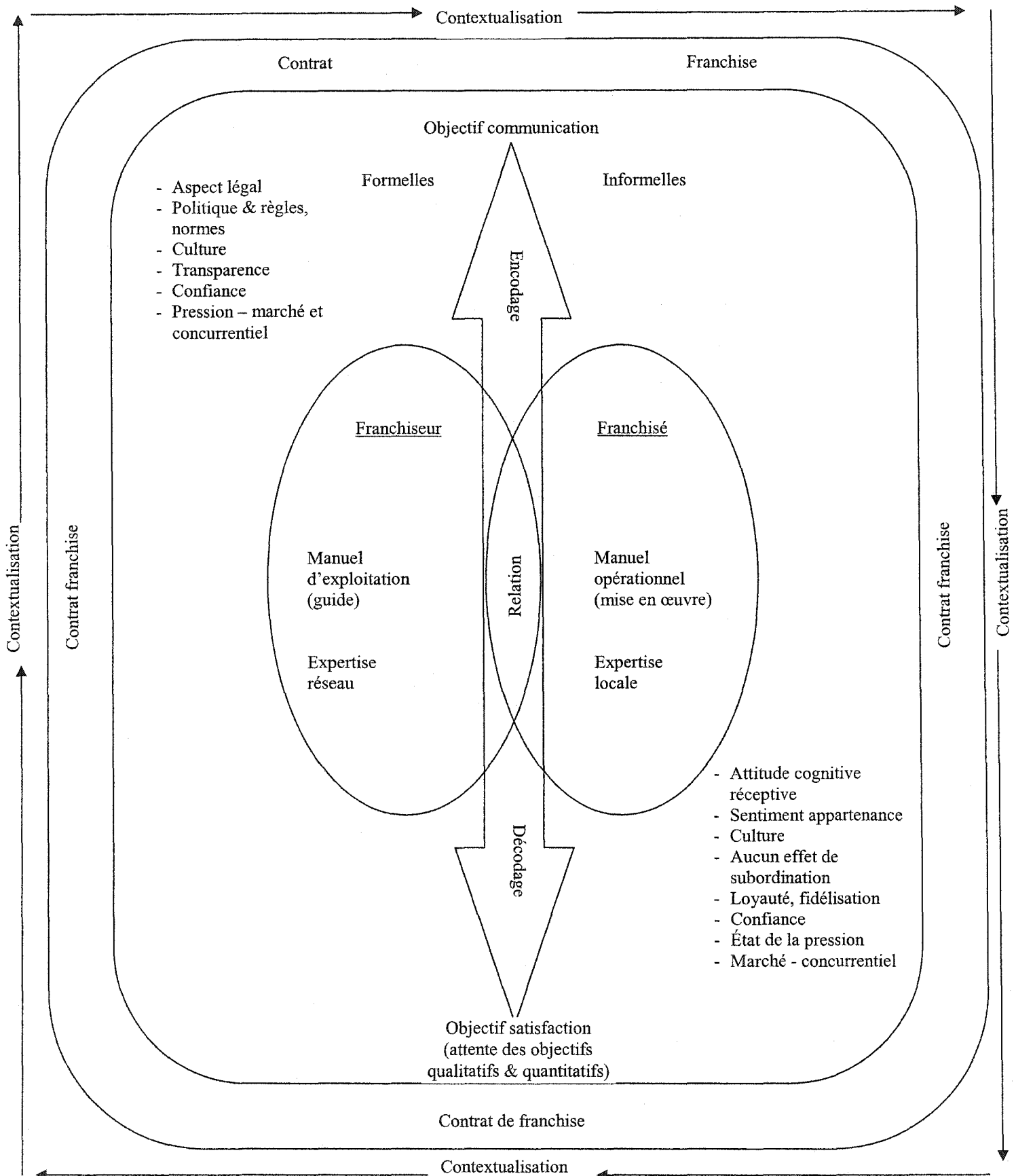
Dnes (1992) ou encore Bracach (1997) mentionnent que l'application des clauses contractuelles dans la relation ne doit pas être abusive et l'objectif de l'application doit être de renforcer les standards d'opération. De plus, le franchiseur doit créer des incitatifs dans l'objectif de reconnaître les franchisés qui respectent leurs obligations contractuelles.

Ainsi dans notre étude, le franchisé est fondamentalement un entrepreneur par ses traits et caractéristiques entrepreneuriaux. Ces derniers représentent certaines des implications sur divers principes ou facteurs dont le comportement et l'engagement dans sa franchise. Selon son cycle de vie, dans l'atteinte de l'objectif de la satisfaction au sein de son réseau de franchise, tel que défini par Anderson *et al* (1987). Il appert que le franchisé doit s'investir dans sa franchise par son engagement relationnel avec son franchiseur dans un climat de confiance mutuel.

Par conséquent, nous allons nous inspirer de notre modèle de cadre conceptuel général (voir figure 11). La pertinence de notre recherche réside cependant dans le développement des facteurs de la relation identifiés, à savoir la relation communicationnelle.

De cette attention sur le rôle de la relation communicationnelle par un système de communication marketing interne intégrée (CMII) dans la satisfaction du franchisé, découlera le cadre conceptuel spécifique (voir figure 11).

Figure 11 – Le cadre conceptuel général de l'étude



2.2 Le cadre conceptuel spécifique ou le modèle de recherche

Dans l'objectif de mieux comprendre notre modèle de recherche, nous devons élaborer sur les dimensions spécifiques identifiées dans notre cadre conceptuel. Ces dimensions s'inscrivent dans le contexte plus vaste, tel que mentionné par Menvielle (2004), la désintégration des marchés de grande consommation, la multiplicité des micromarchés, la prolifération des nouveaux outils de communication ainsi que les modifications du comportement du consommateur poussent le franchiseur et le franchisé à repenser son choix et son utilisation des outils de communication.

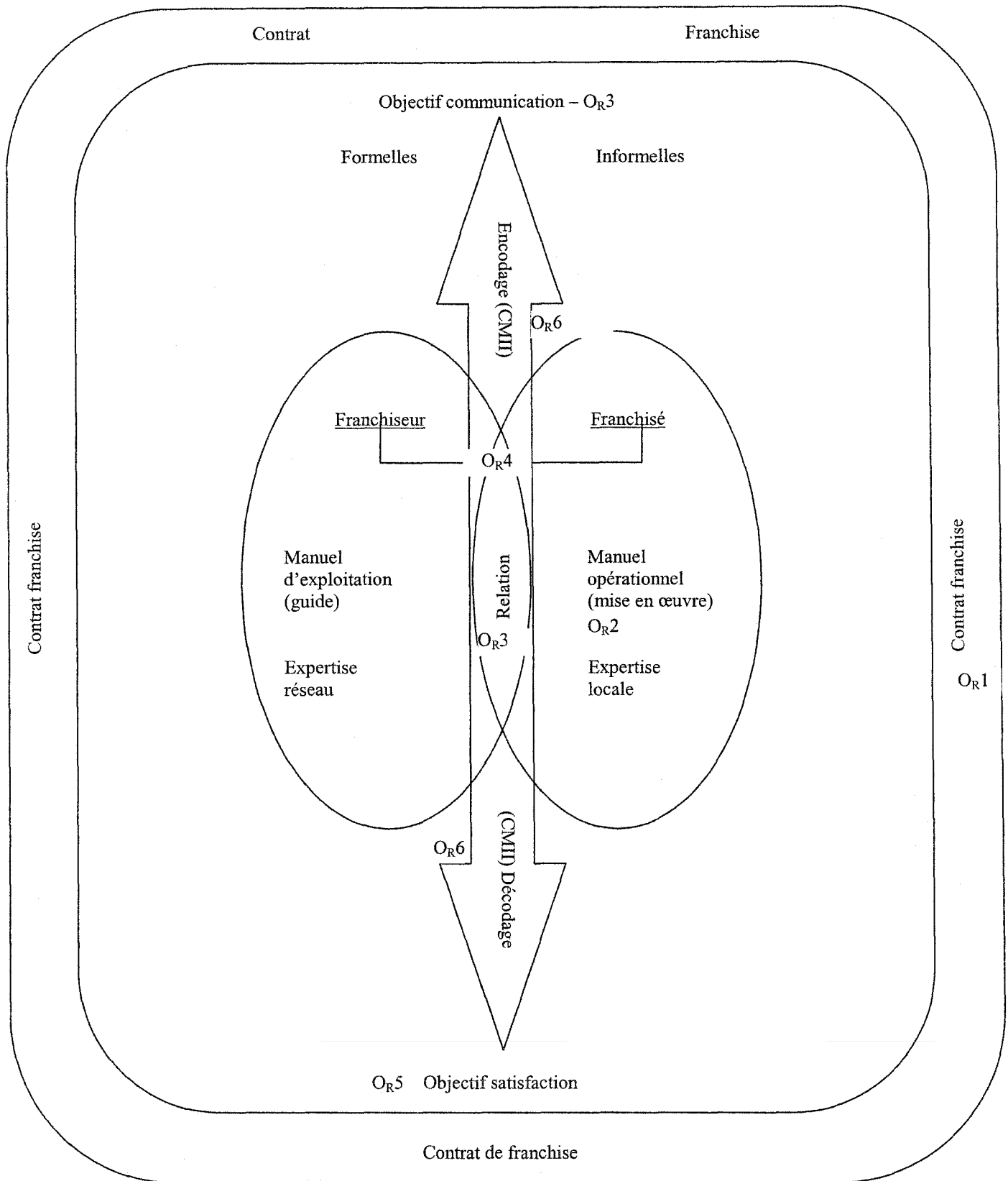
Dans la partie de la recension critique de la littérature, nous avons essayé de démystifier et de mieux comprendre certains aspects que le franchiseur et le franchisé rencontrent au sein d'un réseau de franchisage, tels que les points suivants :

- La définition de la franchise.
- La définition d'un réseau de franchisage.
- Les types de relation dans un réseau de franchisage.
- Les types et les modèles de communication dans un réseau de franchisage.
- La satisfaction du franchisé en tant que résultante de la relation/contextualisation.

L'ensemble de ces dimensions qu'on retrouve dans notre cadre conceptuel spécifique (figure 12) doit être exploré selon l'ensemble des acteurs ainsi que leurs fonctions interdépendantes dans la relation communicationnelle du programme de communication marketing interne intégrée (CMII).

Après avoir intégré les six (6) dimensions à savoir la relation contractuelle, la relation opérationnelle, la relation communicationnelle, les acteurs (franchiseurs et franchisés), la relation CMII et la satisfaction du franchisé dans un réseau de franchisage, autrement dit, le modèle aboutit au fait que le franchisé est satisfait ou non de la résultante de la relation et de la CMII dans l'atteinte des objectifs selon les prévisions et le support que procure le réseau de franchise du franchiseur.

Figure 12 - Le cadre conceptuel spécifique ou le modèle de recherche



(OR) Objectif/Recherche

2.2.1 La dimension de la relation contractuelle (contrat de franchise)

Dans la dimension de la relation contractuelle, laquelle est basée sur un contrat de franchise d'exploitation individuel, Gagnon (2003) définit que :

«Cette relation entre le franchiseur et le franchisé bien que commerciale, s'est basée sur un contrat et non pas sur un lien de propriété ou de contrôle de l'une des parties sur l'autre. Cet élément de la définition démontre l'importance fondamentale du contrat de franchise comme base juridique de cette relation».
(p. 21c)

Donc, pour les besoins de l'étude, nous nous limiterons à l'aspect de la relation contractuelle excluant l'élaboration de son contenu contractuel et juridique.

2.2.2 La dimension de la relation communicationnelle

Par la dimension de la relation communicationnelle, le franchiseur crée un lien de communication bidirectionnelle par le feed back, tel que décrit par Gagnon (2003) :

«Si tout au long de la relation contractuelle, le franchiseur ne se contente que de dicter au franchisé les règles devant être suivies pour répéter la formule du franchiseur sans donner au franchisé l'opportunité de faire valoir ses commentaires, ses demandes ainsi que le "feedback" qu'il perçoit du terrain, le franchiseur se dirige, selon nous, vers une situation qui peut lui causer d'importants problèmes avec ses franchisés. Aussi, dans l'éventualité que le franchiseur dans son développement de réseau décide d'instaurer un programme de communication après certains conflits avec des franchises et qui crée un climat de méfiance, cette nouvelle intégration d'un programme de communication peut être perçue par les franchisés comme autant de tentatives du franchiseur pour éviter que les franchisés revendiquent leurs droits, ou que le franchiseur veut divisé le groupe de franchisé». (p.144.22.23.24)

2.2.3 La dimension des acteurs (franchiseur/franchisé)

Dans cette dimension, toutes les variables sont contrôlables par le franchiseur au sein de son réseau de franchise. Le manuel d'exploitation est l'outil fondamental de son réseau, ainsi qu'un document de références qui contrent l'ensemble des instructions du

franchiseur, sur la façon d'exploiter la franchise par le franchisé qui servira de guide et de références sur le savoir-faire du franchiseur, tel que décrit par Gagnon (2003).

Donc, le franchisé s'engage par son contrat de franchise à exploiter, à gérer les opérations quotidiennes de sa franchise selon les règles, les normes, les politiques par l'uniformité et l'homogénéité du concept de la franchise. Nous parlons donc de l'engagement mutuel des deux principaux acteurs concernés.

2.2.4 La dimension de la relation opérationnelle

La dimension de la relation sert de lien entre le franchiseur et le franchisé. La qualité de la relation entre les acteurs est confronté quotidiennement par la relation opérationnelle quant à elle, a trait aux échanges liés aux opérations respectives de la franchise.

Le franchiseur doit accepter dans les faits que dans un système contractuelle de franchise, le franchisé doit prendre des décisions d'opérations tout en respectant sa relation contractuelle et parfois qui ne sont pas pleinement synchronisées avec les plans et politiques et les contraintes du franchiseur. Tel que décrite par Justis et Judd (1999), au tableau 4 de notre étude de la littérature : *«la relation franchiseur et franchisé est une conceptualisation interdépendante et est représentée en quatre (4) phases et six (6) étapes»*, lesquelles sont définies dans la même partie.

2.2.5 La dimension de la communication marketing interne intégrée (CMII)

La dimension de la CMII au sein d'un réseau de franchisage par son rôle est une démarche stratégique au niveau interne de la communication et du marketing dans l'objectif de la satisfactin du franchisé. L'application de la CMII favorise une cohésion par l'ensemble des acteurs dans l'enjeu de la communication, en plus de favoriser les systèmes d'échanges. Mucchielli *et al.* (1998) proposent le modèle systémique, qui est un modèle de système des échanges qui s'adapte au franchisage par l'interactionnisme et la systémique d'où l'enjeux de la communication est :

«Permanence et changement des systèmes de communication. Quels systèmes d'échanges (formes et structures des échanges) pour une satisfaction (cohésion, avantages, motivations, production collective) de l'ensemble des acteurs». (franchiseur/franchisé). (p. 26)

2.2.6 La dimension de la satisfaction

La dimension de la satisfaction dans un réseau de franchisage est mesurée par la satisfaction du franchisé. La satisfaction du franchisé est la résultante des objectifs prévisionnels à l'atteinte des attentes planifiées entre les acteurs.

Perreault (1986) a adapté ce concept au domaine du franchisage soit : *«par le degré de satisfaction des propriétaires-dirigeants est basée sur leur perception propre de la satisfaction face aux différents services offerts par les groupements et aux diverses activités de la gestion de l'entreprise ainsi qu'à leurs marges bénéficiaires».*

Entre autres, la satisfaction dépend des objectifs du franchisé. Anderson *et al.* (1992) trouvent : *«que le niveau d'investissement par l'implication du franchisé qui représente sa manière d'être, qui le caractérise par son comportement, ainsi que son haut niveau de communication encadré d'un niveau de climat de confiance envers le franchiseur et son réseau de franchise».*

Ainsi, il était nécessaire, afin de mieux comprendre notre modèle de recherche, de présenter dans un premier temps les variables de la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle et dans un second temps, les dimensions qui permettent d'ordonner les variables que nous venons de présenter.

2.2.7 Les objectifs de la recherche et les définitions opérationnelles

Les six (6) objectifs de la recherche sont les suivants :

Objectifs 1 : Identifier le rôle de la relation contractuelle au niveau de la satisfaction du franchisé.

Objectif 2 : Identifier le rôle de la relation opérationnelle au niveau de la satisfaction du franchisé.

Objectif 3 : Identifier le rôle de la relation communicationnelle au niveau de la satisfaction du franchisé.

Objectif 4 : Identifier le rôle des acteurs (franchiseur et franchisé) au niveau de la satisfaction du franchisé.

Objectif 5 : Identifier les principaux objectifs de satisfaction des franchisés.

Objectif 6 : Identifier comment la CMII peut augmenter la satisfaction des franchisés.

Ces objectifs viennent donc précisés les questions que nous nous sommes posées initialement dans le chapitre de la problématique de notre recherche (voir page 15).

L'objectif de cette section est de préciser les définitions opérationnelles de nos variables et identifier leur importance pour mesurer le niveau de la satisfaction du franchisé. Dans le cadre de notre mémoire, les définitions opérationnelles que nous utiliserons sont les suivantes :

Franchise	C'est un terme qui définit une méthode de collaboration définit contractuellement entre deux entreprises indépendantes.
Franchiseur	C'est un terme qui désigne l'entreprise qui a conçu un concept corporatif en développant une formule conceptuelle qui s'adapte à un marché.
Franchisé	C'est un terme qui comprend une personne individuelle où une entreprise qui exploite un contrat de franchise formulé par un franchiseur.

Relation contractuelle	Elle consiste dans la relation à définir entre les deux parties l'aspect légal et définit les obligations du franchisé de façon explicite le concept.
Relation opérationnelle	Elle consiste dans la relation à guider les deux parties qui est composé du manuel d'exploitation et de la gestion des opérations dans le fonctionnement du concept.
Relation communicationnelle	Elle consiste à créer le lien entre les deux parties dans la gestion des opérations et des communications.
CMII	C'est une démarche stratégique interne intégrée de communication marketing sur la gestion des opérations comprenant une variété d'outils communicatifs.
Satisfaction	Le niveau selon lequel les résultats escomptés au niveau de la communication opérationnelle et communication a été atteint.

Dans le prochain chapitre, nous allons présenter et justifier la méthodologie utilisée pour l'atteinte de nos objectifs de recherche.

CHAPITRE 3

LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'objectif de ce troisième chapitre a pour but de décrire la méthodologie qui a guidé notre réflexion, afin de répondre à notre question de recherche en utilisant notre modèle de recherche. Nous allons expliquer le type d'étude, la méthode de collecte de données, le cadre d'échantillonnage et la cueillette des données.

3.1 Le choix du type d'étude

L'objectif de notre étude est de mieux connaître les facteurs qui influencent les objectifs de communication aux objectifs de la satisfaction dans une relation de qualité entre franchiseurs et franchisés. Nous préconisons une recherche qualitative de type étude exploratoire, car à partir des connaissances existantes, nous ne sommes pas en mesure d'établir un modèle existant. Donc, l'objectif de notre recherche est de nature inductive, c'est-à-dire que nous allons tenter une certaine généralisation à partir de cas particuliers dans un réseau de franchisage. Il est toutefois nécessaire de fixer des objectifs de recherche de façon à recueillir des informations pertinentes.

Tel que mentionné précédemment, il existe peu d'études qui ont été réalisées afin de faire la lumière sur la compréhension des relations par l'intégration et un système de programme de communication marketing interne intégrée (CMII) au sein d'un réseau de franchisage car le bassin informationnel semble être une chasse gardée. Dans ce contexte, l'étude de cas de franchiseurs ayant un réseau de franchise, qui sont des entrepreneurs indépendants (PME) œuvrant au Québec, nous apparaît pertinente.

L'étude de cas de franchisés multiples au sein d'un réseau va nous permettre une meilleure compréhension de la relation communicationnelle par le CMII. Elle nous permet également de comprendre la démarche d'optimiser les effets multiplicateurs de la CMII, au sein

d'un réseau de franchisage.

L'étude exploratoire peut créer de l'intérêt pour rendre les chercheurs plus familiers avec le phénomène de la CMII, au sein d'un réseau de franchise ou à des regroupements d'achats à bannières multiples.

Notre étude de type exploratoire est de nature inductive, c'est-à-dire que nous allons tenter une certaines généralisations à partir de cas de franchisés qui opèrent une franchise, au sein d'un réseau de franchisage. Il est toutefois nécessaire de fixer des objectifs de recherche de façon à recueillir des informations pertinentes.

Dans un réseau de franchisage, la relation contractuelle prédomine dans l'ensemble des relations opérationnelles et communicationnelles. Donc, nos objectifs visent à identifier les facteurs, les variables qui influencent la satisfaction dans la relation franchiseur et franchisé dans un réseau de franchisage.

3.2 Le recours à l'étude de cas

Dans les études de type exploratoire, nous avons retenu l'étude de cas comme stratégie de recherche qui se définit comme «une analyse de contextes multiples, spatiaux, temporels, positions des acteurs, identités des acteurs, le contexte relationnel social immédiat, culturel et/ou subculturel» tel que démontré au tableau 6 de notre étude. (Mucchielli *et al.*, 1998).

Tel que mentionné dans la thèse de Menvielle (2004), en effet, d'une part, Yin (2003) soutient que l'étude de cas est une stratégie de recherche selon laquelle le phénomène étudié est jugé dans son contexte. Les mêmes propos sont mentionnés par Robson (1993, p. 42-43-44) pour qui, l'emploi de l'étude de cas se justifie par l'analyse d'un phénomène contemporain particulier dans son propre contexte de vie. De ce fait, même les éléments les plus imaginables au départ et

les facteurs insoupçonnés, prennent une autre dimension. Lorsqu'ils sont mis dans le contexte de général de l'étude, ils donnent une autre valeur à l'analyse de cas.

À titre d'exemple, tel que définit Gagnon (2003) au tableau 15, la créativité des entrepreneurs dans le domaine du franchisage a donné naissance à plusieurs catégories ou types de franchise. Elles se divisent essentiellement en quatre grandes catégories au sein desquelles, on retrouve certaines sous catégories. Le tableau 15 ci-après en résume les grandes lignes.

Tableau 15
Types de franchises

	Produits «Mode de distribution d'un grossiste»	Marques de commerce «Droit d'utiliser les marques connues et/ou fabriquer par le franchiseur»	Exploitation «Système d'exploitation dictée par le franchiseur»	Hybride «Le franchiseur a une relation d'associée, actionnaire ou autre avec le franchisé»
Sous Catégories	1. La franchise entre fabricant et détaillant	1. La franchise entre un détenteur de marque et un fabricant	Ne s'applique pas	
	2. La franchise entre un fabricant et un distributeur	2. La franchise entre une association de marchands possédant une identification commune et un membre de l'association		
	3. La franchise entre un grossiste et un détaillant			
	4. La franchise entre un producteur de son pays et un autre producteur dans un pays étranger/ La franchise industrielle			

Source : Gagnon (2003).

Le domaine du franchisage est très complexe et que ce soit sous l'une ou l'autre de ses formes n'empêche pas cette créativité des types de franchises et ne doit pas être perçu comme une contrainte et l'élaboration d'une formule qui convienne aux besoins particuliers du franchiseur et du réseau de franchisé. Il doit être analysé dans la perspective globale d'un ou de plusieurs accords contractuels qui permettent la distribution ou la mise en marché de produits ou

de services selon un concept ou des méthodes développés et expérimentés par le franchiseur sous une identification commune.

Nous avons présenté les types de franchises et par ces types il y a des niveaux de développement de la franchise. Car les contextes de franchise peuvent également se distinguer par l'étendue des droits accordés au franchiseur. En termes pratiques, c'est surtout au niveau de la franchise d'exploitation, d'où nous distinguons trois niveaux de franchises pouvant être accordés par un franchiseur à un franchiseur, tel que démontré au tableau 16.

Tableau 16
Niveaux de développement de la franchise

Franchise individuelle	Franchise territoriale	Franchise maîtresse
«C'est un contrat de franchise signé entre un franchiseur et un franchiseur pour l'exploitation par le franchiseur d'un seul établissement et s'il exploite plusieurs établissements un contrat distinct sera exécuté pour chacun des établissements».	Le franchiseur octroie un droit à une franchise individuelle selon certains critères, le droit d'exploiter plusieurs établissements dans un territoire définit et dans certains cas, le franchiseur oblige le franchiseur à ouvrir un certain nombre d'établissement dans un territoire plus large définit dans le contrat et selon un certain échéancier. C'est une pratique de moins en moins utilisée par le franchiseur.	C'est un contrat de franchise territoriale, d'où le franchiseur accorde au franchiseur le droit d'ouvrir lui-même des franchises, ou de vendre des sous-contrats de franchises à d'autres personnes dans une région définie. Donc, le franchiseur-maître devient lui-même franchiseur des sous-franchiseur et assume les mêmes responsabilités du réseau dont c'est un rôle d'intermédiaire et de certaines conditions d'engagement au franchiseur.

Source : Gagnon (2003).

Nous remarquons que la relation entre ces trois niveaux de développement est distincte. Il est important de savoir que la relation entre un franchiseur et un franchiseur-maître est extrêmement différente de celle pouvant exister entre un franchiseur et un franchiseur individuel et que le domaine relié à la pratique juridique des relations (contractuelles) est un domaine extrêmement spécialisé qui requiert des connaissances particulières que l'on ne retrouve pas dans la relation entre un franchiseur et un franchiseur individuel.

Dans notre étude, nous n'avons pas à élaborer sur ces niveaux de développement de la franchise, la pertinence de cette connaissance est strictement d'informer le lecteur de la complexité de différents aspects qui émanent dans le domaine du réseau de franchisage.

Nous allons élaborer sur le type de franchise d'exploitation au niveau de la franchise individuelle qui est essentiellement une convention de franchise signée entre un franchiseur et un franchisé pour l'exploitation par le franchisé d'un seul établissement. L'objectif de référer à ce type de franchise afin de s'assurer de la validité de l'information et que cette information n'est aucunement influencé de la part du franchiseur dans la relation avec le franchisé, ce qui pourrait être pour le type «hybride». L'étude de cas implique le recours à plusieurs sources de preuve pour offrir une validité plus importante aux données recueillies (Yin, 2003). On s'entend généralement à l'effet que les outils tels que l'analyse de la documentation, l'entretien ou l'observation sur le terrain constituent les instruments les plus adéquats pour ce genre de stratégie de recherche.

La section consacrée aux outils de cueillette de données détaillera plus amplement le choix des outils utilisés, ainsi que la façon dont le chercheur les utilise dans le cadre de cette recherche.

3.2.1 L'étude de cas par comparaison inter-cas

Notre approche est nouvelle en Sciences de la gestion, particulièrement dans le domaine du franchisage pour lequel très peu d'informations sont disponibles.

Notre démarche est adaptée des travaux antérieurs de Yin (2003) et Eisenhardt (1989) et propose une démarche tenant lieu d'un compromis, tel que mentionné par Menvielle (2004) dans sa thèse.

Donc, nous dirigerons davantage sur les propositions d'Eisenhardt (1989) dans notre démonstration méthodologique. Ainsi, notre choix de l'échantillon se fait selon des critères bien spécifiques en respectant les logiques de reproduction littérale et théorique. Le recueil des données se fait en triangulation de façon à augmenter la validité et la fidélité. L'analyse se fait en décrivant les cas de façon individuelle (analyse intra-cas) tout en questionnant pour le «pourquoi» et le «comment», et par la suite, les analyses inter-cas seront menées en les comparant aux résultats obtenus.

Dans l'analyse des études de cas inter-franchisés, le «Pattern Matching Logic» est l'outil préconisé par certains auteurs comme Yin (2003, p.116) et Trochim (1989), tandis qu'Eisenhardt (1989) a développé sa propre méthode dénommée «Cross-Case Pattern» qui n'est autre qu'une comparaison inter-franchisés. Cette technique d'analyse consiste à sélectionner les cas deux par deux pour les analyser, de façon à mettre en lumière les similitudes et les différences. Eisenhardt (1989) précise que cette tactique force le chercheur à investiguer les cas en profondeur d'autant plus que la comparaison de cas, en apparences similaires, permet de faire ressortir des différences.

3.3 La méthode de collecte de données

Notre recherche est basée sur l'étude de cas avec des méthodes de type qualitatif et quantitatif. Eisenhardt (1989) mentionne que la complémentarité des outils de collectes de données est un aspect intéressant du processus dans une étude de cas et serait opportun de combiner les méthodes qualitatives et quantitatives.

Notre objectif, selon notre cadre conceptuel spécifique, est de comprendre comment le franchiseur peut relever le défi d'augmenter la satisfaction du franchisé par le biais du programme d'un système de communication marketing interne intégrée (CMII). Or, chaque franchisé est unique, travaille dans un contexte unique et possède une vision de son marché qui

lui est propre. Il nous faut donc essayer de partager le plus profondément possible leur vision de leur marché. Cela suppose une certaine empathie avec le franchisé sur le terrain et donc de se situer dans une perspective plutôt interprétativiste qui suppose de saisir la complexité du processus étudié en partageant les visions de leurs marchés des acteurs impliqués.

Ce qui nous amène notamment à suivre les recommandations d'Eisenhardt (1989) conseillant de se rapprocher de l'idéal d'absence de théorie en ne formulant pas d'hypothèse et en évitant de rechercher des relations entre variables et/ou théories, mais tout en utilisant la littérature pour formuler une problématique de recherche et recenser des variables potentiellement intéressantes.

Tel que mentionné par Menvielle (2004), dans sa thèse, la flexibilité de la démarche ne signifie pas toutefois pour autant que la démarche est loin d'être rigoureuse, comme le témoigne le tableau 17 résumant le processus de recherche.

Tableau 17
Processus de recherche selon Einsenhardt (1989)

<i>Étapes</i>	<i>Activités prônées par Einsenhardt</i>
<i>Début de la recherche</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration de questions de recherche - Spécification a priori des variables d'intérêt - - Aucun recours à la théorie et aucune formulation d'hypothèse
<i>Sélection des cas franchisé</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Délimitation de la population - Échantillonnage théorique
<i>Choix des instruments de collecte des données</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de plusieurs méthodes - Combinaison de données qualitatives et quantitatives - Recours à plusieurs chercheurs pour la collecte
<i>Début de l'investigation sur le terrain</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Chevauchement de la collecte et de l'analyse - Usage de méthodes de collecte flexibles pour exploiter toute l'opportunité
<i>Analyse des données</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de chaque franchisé individuel - Comparaison inter cas (franchisés) en utilisant des techniques divergentes et convergentes
<i>Élaboration des hypothèses</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tabulation itérative des données pour chacune des variables - Logique de reproduction continue d'un franchisé à l'autre - Recherche de «pourquoi» ou de «comment» dans la relation contractuelle, opérationnelle, communicationnelle (mise en lumière)
<i>Comparaison à la littérature</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Comparaison à la littérature divergente - Comparaison à la littérature allant dans le même sens
<i>Conclusion</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Attente de la saturation théorique lorsque possible

Source : traduit et adapté de Einsenhardt (1989)

Dans l'approche de la méthode de recherche de type qualitatif Deslauriers (1991). On ne peut plus étudier les transformations sociales et les microsystèmes sociaux avec un instrument qui mise uniquement sur la régularité, la stabilité et le grand marché. Il faut s'approcher du terrain, se faire plus inductif et se laisser imprégner de l'air du temps.

La recherche qualitative ne se caractérise pas par les données, puisqu'elles peuvent aussi être quantifiées, mais bien par sa méthode d'analyse qui n'est pas mathématique (Strauss et Corbin, 1990 : 117-118). La recherche qualitative est plutôt intensive en ce qu'elle s'intéresse surtout à des cas et à des échantillons plus restreints mais étudiés en profondeur, ce que nous avons fait.

Comme le précise Yin (2003), le recours à l'étude de cas est utile lorsque la question de recherche s'énonce sous la forme d'un «Comment» ou d'un «Pourquoi» pour des questions plus explicatives et plus utilisée dans les études de cas, d'histoire et d'expériences dans la recherche stratégique. Aussi, les questions sont pour investiguer une problématique contemporaine pour laquelle le chercheur dispose de peu ou pas du tout de contrôle : «A "How" or "Why" question is being asked about a contemporary set of events. Over which the investigator has little or no control.» (Yin, 2003, p 9).

Notre approche étant inductive, la taille de l'échantillon n'est bien souvent pas connue au départ. En partant, donc, la taille de l'échantillonnage constitue une interrogation qui ne sera résolue qu'en fonction de la richesse de l'information obtenue. Toutefois, Yin (2003, p. 14-15) précise que deux approches d'études de cas sont possibles : l'étude cas unique et l'étude de cas multiple.

Le recours à l'étude de cas est justifié, selon Yin (1994, 2003, p. 45-46) dans trois situations concrètes tel que mentionné par Menvielle (2004). Premièrement, elle est consultée, lorsque le chercheur désire vérifier une théorie existante, que ce soit pour la confirmer, la remettre en cause ou la compléter. Dans un deuxième temps, l'étude de cas unique se justifie également lorsque le cas présente un caractère unique ou extrême (Royer et Zarlowski, 1999). La troisième raison de son utilisation fait référence à un phénomène qui sans être rare, est jusque là inaccessible à la communauté. Yin (2003) mentionne une quatrième situation en utilisant quel que soit d'une révélation ou d'une utilité longitudinale.

Nous écartons l'éventualité du cas unique, car il ne répond pas à notre situation. Premièrement, nous ne testerons pas une théorie existante, quel que soit la raison, Deuxièmement, nous ne voulons pas prendre des cas uniques tel que le type de franchise, hybride, car l'information du franchisé peut être sous l'influence de sa relation privilégiée d'affaires avec son franchiseur, aussi les types de franchises de produits et de marques de commerce, les particularités de ces types de franchises ne nous semblaient pas intéressantes pour répliquer par la suite à notre analyse car elle ne représente pas une relation contractuelle de

franchise d'exploitation individuelle.

Troisièmement, nous écartons le cas du phénomène inaccessible à la communauté scientifique; les réseaux de franchises disposent tous d'outils de communication diffusant de l'information majoritairement de façon uni-directionnelle. Ces propos militent en faveur d'un rejet de l'étude unique.

Notre approche est de recourir à une concentration d'une étude multi-cas d'où l'avantage de permettre des analyses inter-franchisés en plus d'étudier chacun des cas en profondeur pour mieux les comprendre dans leur contexte. Précisons encore que la notion de cas multiples implique de regarder chacun des cas comme un ensemble d'expérience multiple et non comme une multitude de répondants d'une étude (Yin, 2003).

3.4 La constitution de notre échantillon

Selon Deslauriers (1991), les différentes techniques utilisées en recherche qualitatives se démarquent de celles en vigueur en recherche quantitative. En recherche qualitative, on recourt généralement à ce qu'on appelle l'échantillon non probabiliste, qui cherche à «reproduire» le plus fidèlement la population globale, en tenant compte des caractéristiques connues de cette dernière, celui non probabiliste est intentionnel. L'échantillon intentionnel ressemble à ce que Glaser et Strauss (1967) aient appelé l'échantillon théorique. En recherche qualitative, le but de l'échantillonnage est de reproduire le maximum d'information : qu'il soit petit ou grand n'importe peu, pourvue qu'il produise de nouveaux faits (Lincoln et Guba, 1985, : 234) (Deslauriers (1991), p.58).

Yin (2003, p. 47) définit deux principes permettant de définir la taille de l'échantillonnage : la saturation et la réplication.

Le principe de réplication de l'auteur Yin (2003, p. 47) et mentionné par Menvielle (2004) dans sa thèse, prend pour fondement le fait que le chercheur suppose trouver des résultats similaires (réplication littérale) ou que selon la théorie, il devrait aboutir à des résultats différents (réplication théorique). Yin (2003, p. 47) en s'appuyant sur le principe de la réplication littérale et en présence de différences subtiles entre les cas et d'une volonté d'obtenir un degré de certitude important, quatre à six cas constituent une taille minimale de l'échantillon. À l'inverse, si les différences entre les cas sont importantes, le choix de deux ou trois cas bien précis est considéré comme satisfaisant. Concernant le nombre de cas à choisir pour la réplication théorique, il dépend des conditions supposées exercer une influence sur le phénomène étudié (Royer et Zarkowski, 1999).

Il découle donc de cet objectif que la taille de l'échantillon est rarement déterminée à l'avance, car tout dépend de l'évolution de la recherche et de la saturation des catégories. Eisenhardt (1989) la taille d'un échantillon est celle permettant d'atteindre la satisfaction théorique, c'est-à-dire qu'elle consiste à arrêter toute recherche de nouveaux cas à partir du moment où il n'y a plus d'information complémentaire à dégager. Rappelons que ces deux principes visent à accroître la validité interne, parallèlement, en faisant varier le contexte observation (localisation démographique des franchisés, secteurs d'activités, etc.). Il est possible d'améliorer la validité externe.

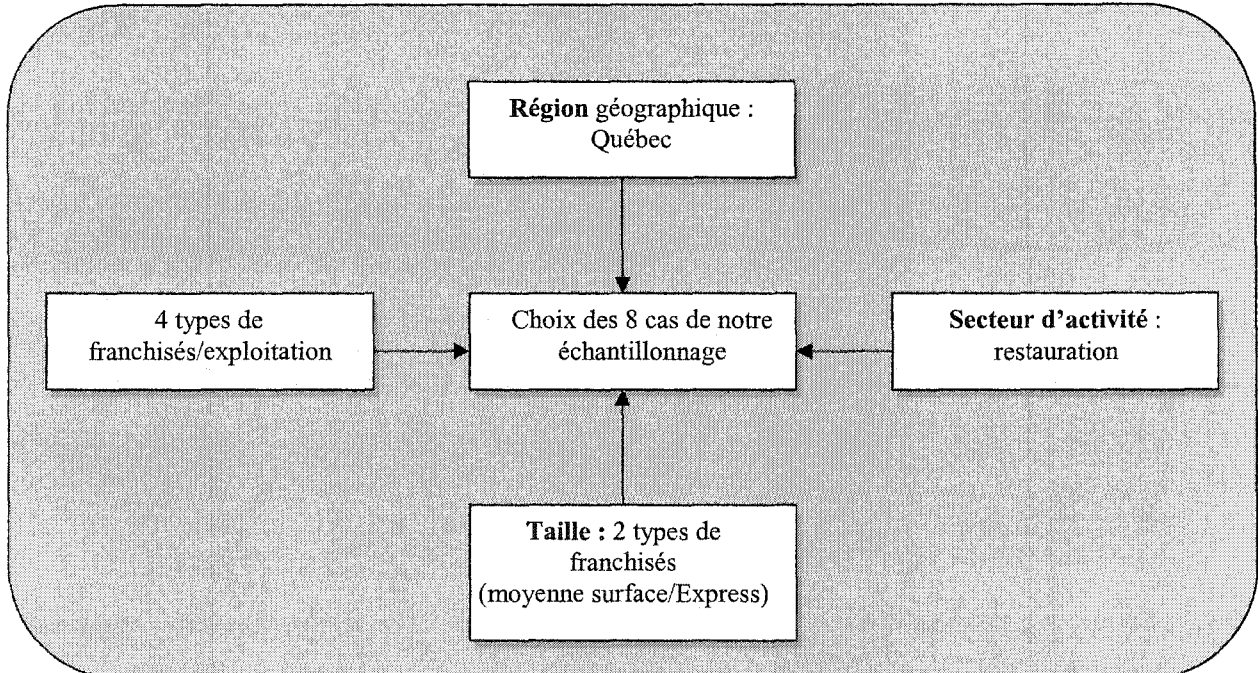
Notre objectif consiste à comprendre le rôle du franchiseur dans la satisfaction du franchisé dans la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle par le biais de l'intégration d'un système de communication marketing interne intégrée (CMII) au sein d'un réseau de franchisage. Étant donné que les franchisés constituant notre échantillon appartiennent au même secteur d'activité, les résultats risquent d'être similaires sur certains points. Par ailleurs, comme certains sont issus de types de restaurations à comptoir restreints, il est probable de trouver des divergences. D'autre part, tel que démontré dans le tableau 3, le secteur de la restauration au Québec représente le plus grand nombre de franchiseurs (78) ainsi que le plus grand nombre de restaurants (1852) en comparaison aux autres secteurs.

Pour conclure, rappelons que dans le cas d'une comparaison entre franchisés, Eisenhardt (1989) suggère de choisir un échantillon dont la taille minimale est de quatre entreprises (franchisés) sans dépasser un maximum de dix. Au-delà de ce nombre, la complexité et la quantité d'information recueillie rendent les analyses plus difficiles.

Dans le cadre de cette étude, nous avons mené notre recherche auprès de huit franchisés. Les éléments théoriques cités ici, mais aussi la richesse de l'information obtenue lors de notre recension critique littéraire justifient ce nombre. Faisant suite à la définition de ces critères d'échantillonnage, voyons les procédures d'échantillonnage.

Nous résumons dans la figure 13 les éléments d'échantillons présentés.

Figure 13 – Les critères de sélection de l'échantillon



Source : Adapté de Menvielle (2004)

3.4.1 La sélection des franchisés

Dans la sélection des franchisés sélectionnés qualifiés, la démarche est fort simple. Nous devons contacter le franchisé identifié pour lui expliquer le projet de recherche, les objectifs et la pertinence de leur implication par leur participation.

Tel que mentionné précédemment, peu d'information dans le domaine du franchisage est disponible. De ce fait avant toute chose nous devons établir la confiance dans la sélection et l'information des participants (Bordeleau, 1997, p. 89).

3.4.2 La procédure d'échantillonnage

Nous avons utilisé quatre critères d'échantillonnage pour déterminer notre échantillon; nous optons pour la région géographique, le secteur d'activité, la taille et le type de franchise d'exploitation en restauration (moyenne surface et express).

Donc, dans un premier temps, nous limitons géographiquement notre recherche ne nous intéressant exclusivement aux franchisés en activité dans la province du Québec. Certaines raisons motivent ce choix et notamment le fait que les franchisés du secteur d'activité nous intéressant soient localisés de façon représentative dans la province avec les mêmes aspects ainsi que les mêmes aspects législatifs pour avoir une base opérationnelle de notoriété acceptable. La distance géographique est apparue comme un critère déterminant pour plusieurs raisons, tel que la culture environnementale, le contexte économique et le profil sociodémographique. Notons que ce premier critère n'exclut pas la possibilité qu'un franchiseur réalise des franchises hors Québec.

Dans un deuxième temps, notre sélection se porte sur des franchisés provenant du secteur «restauration» de type : Express : service de vente au comptoir seulement; Surface : service de vente avec salle à manger.

3.5 Les instruments de la collecte des données

Dans l'objectif de bien entreprendre toute démarche sur le terrain, nous avons fait une recherche documentaire sur l'entreprise du franchiseur dans son secteur d'activité afin de comprendre son influence dans cet environnement. Nous nous sommes imprégnés de la réalité des différents acteurs de franchisage du domaine de la restauration au Québec. Ceci nous a permis de mieux comprendre l'importance des forteresses contextuelles et leur rôle dans la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle.

3.5.1 Le codage des données

Deslauriers (1991) mentionne que dans la recherche qualitative, tout est affaire de codage. Cette opération désigne : *«Le découpage des informations obtenues par observation, entrevue ou tout autre moyen et leur enregistrement»*. Charmaz (1983:III) cité dans Deslauriers (1991) souligne avec pertinence qu'un code est : *«un symbole appliqué à un groupe de mot permettant d'identifier, de rassembler et de classer les différentes informations obtenues par entrevue, observation ou tout autre moyen»*.

Donc, en recherche qualitative, le codage est un travail simultané de création, d'interprétation et d'induction. Nous avons identifié dans notre étude de recherche des éléments d'analyse à partir d'une étude réalisée dans le secteur de la restauration par l'auteur Hing (1993). Il a ressortit dix sept (17) éléments d'analyses de satisfaction de la part de franchisé au sein d'un réseau de franchise.

À partir de cette étude et de la documentation de littérature de certains auteurs, nous avons adapté d'autres éléments d'analyses à l'étude de Hing (1993), d'où nous avons regroupé et classifié par la relation contractuelle, opérationnelle et contractuelle. Strauss (1987:30-32) suggère :

- poser des questions aux données, les analyser de différent point de vue, déceler leur pertinence et comprendre ce qu'elles indiquent;

- analyser les données minutieusement;
- arrêter le coder pour rédiger des notes théoriques;
- ne pas présumer d'une catégorie ou d'une autre avant qu'elle ne s'avère pertinente.

Un cadre n'est pas donné comme tel mais construit. Il représente un point d'équilibre entre le concret et l'abstrait. Schatzman (1986) propose une autre séquence de catégories, chacune ayant une fonction précise et un lien invariable avec les autres, elles sont universelles et peuvent s'appliquer à toutes les expériences observées : la désignation, la dimension, la propriété, les conditions, les conséquences, l'action/l'inaction, les perspectives ainsi que le contexte. Donc, l'important pour un chercheur est de produire efficacement une recherche valable, vraie et pertinente.

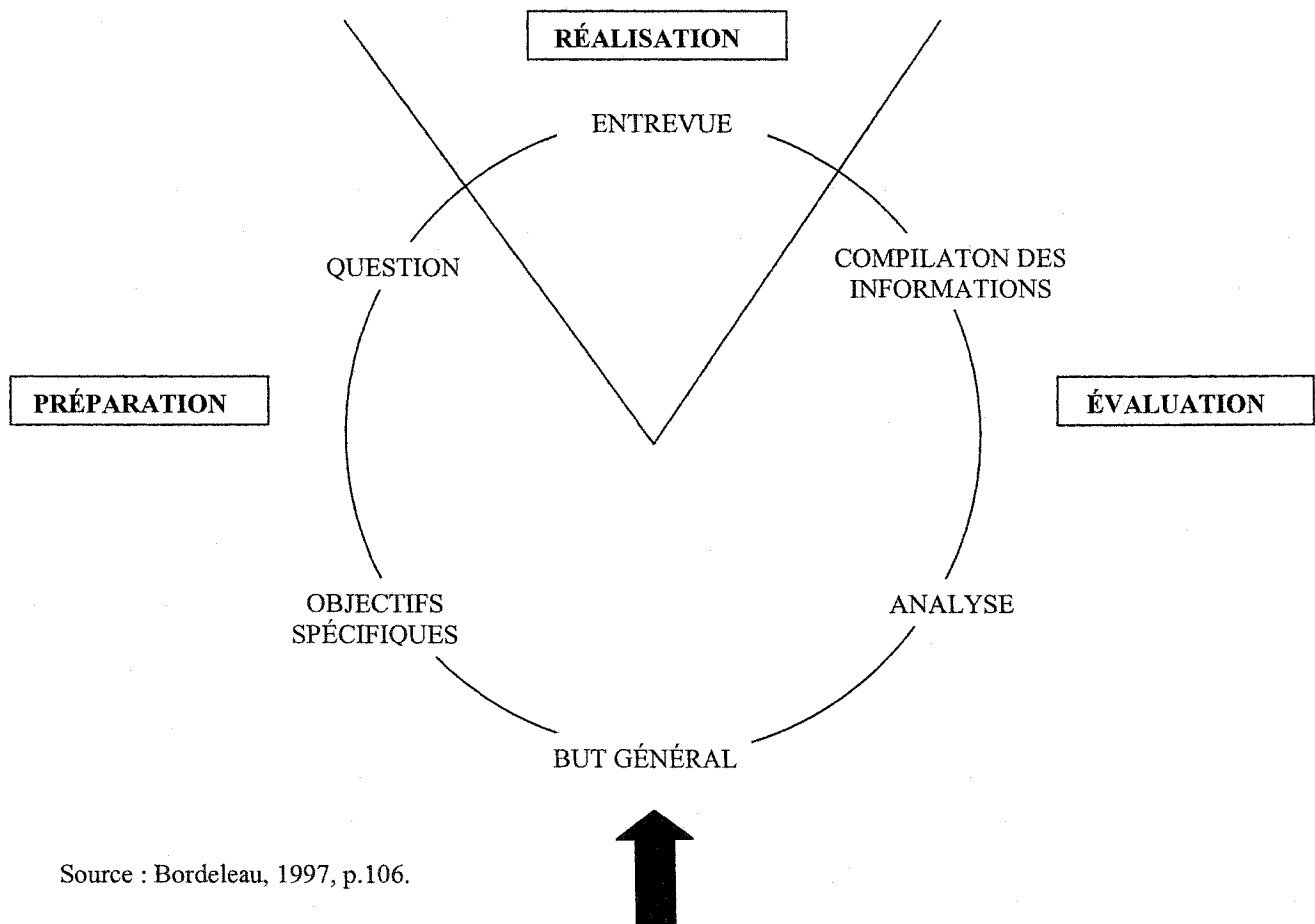
3.6 L'entrevue individuelle semi dirigée

Selon Bordeleau (1997), il semble que l'entrevue est la méthode la plus ancienne et la plus utilisée encore actuellement pour recueillir des informations. Ses caractéristiques de flexibilité dans son déroulement et d'adaptabilité à des objectifs et des sujets très variés. Cette méthode paraît naturelle à cause du fait qu'elle prend la forme d'une relation interpersonnelle.

Bordeleau (1997, p. 100-101) mentionne que l'entrevue permet de recueillir de l'information à deux niveaux : les faits et les perceptions /opinions/attitudes. L'entrevue plus structurée est fort utile quand il s'agit d'identifier les diverses composantes d'une problématique organisationnelle. Aussi, l'entrevue est un mode de connaissance basé sur l'interaction interviewer – interviewé. Dans notre démarche, nous avons utilisé une entrevue semi-dirigée, tel que mentionné par Bordeleau (1997) car nous utilisons une attitude de semi-directivité en abordant chaque thème convenu par une question ouverte pour ensuite, selon les réponses de l'entrevue (franchisé) approfondir la réponse générale par des questions plus spécifiques. Nous n'intervenons que pour assurer que les diverses composantes ont été traitées pour obtenir plus

d'information ou pour diriger la conversation à l'intérieur du plan de l'entrevue. La figure 14 permet de mettre en relief les divers segments de l'entrevue. Ce graphique précise les étapes à franchir pour le chercheur intervenant ou le spécialiste utilisant cette méthode de recherche et d'intervention.

Figure 14 – Schéma du déroulement de l'entrevue



Source : Bordeleau, 1997, p.106.

En ce qui a trait au déroulement de l'entrevue, Gauthier (2003) dans le déroulement de l'entrevue est en accord dans l'élaboration du processus de Savoie-Zajc (1998) laquelle précise la définition de l'entrevue semi-dirigée comme suit :

«L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale de façon souple par

le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le flux de l'entrevue dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux sur lesquels il souhaite entendre le répondant permettant ainsi de dégager une compréhension riche du phénomène étudié». (Savoie-Zajc (1998), p. 296).

C'est également ce que préconise Palton (1980) cité dans Deslauriers, 1991 :

«En recherche qualitative, [...] on se sert plutôt des entrevues semi-dirigées avec un guide d'entrevue comportant un certain nombre de questions principales qui servent de grands points de repère; l'intervieweur peut aller au-delà des questions posées et en même temps qu'il s'assure d'obtenir à peu près les mêmes renseignements des différentes personnes interrogées». (Deslauriers, 1991, p. 36)

L'utilisation d'une telle approche, nous permet d'investiguer des pistes de recherche qui ne sont pas définies dans nos grilles d'entrevue. L'outil utilisé est un questionnaire ouvert permettant de faire le tour de notre cadre conceptuel spécifique.

L'ordre des questions prend tout un sens dans le domaine du franchisage au niveau de la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle. Deslauriers (1991) rappelle qu'il n'existe pas de modèle unique pour réaliser une entrevue. Par contre, lors de notre entrevue, nous devons constamment être à l'affût que le franchisé interviewer à une relation contractuelle avec le franchiseur qui implique des obligations de confidentialité et d'exclusivités dans les informations (financières, stratégiques, etc.).

Ainsi, nous commencerons notre entretien par une série de questions préliminaires, plus générales, en demandant à notre interviewer de se présenter, de décrire depuis combien de temps il est franchisé, son positionnement dans son secteur d'activité et les autres acteurs qui jouent un rôle prédominant au sein de son réseau de franchise ainsi que ses concurrents.

Par la suite nous abordons les points relatifs à nos objectifs de recherche, en passant successivement en revue les différents facteurs présentés. Il est important de s'assurer durant l'entrevue que notre interviewé ressente un climat de confiance et de l'assurance de toute la

confidentialité. Par la suite, nous terminerons notre entrevue par une série de questions complémentaires permettant à notre interviewé d'apporter des précisions jugées utiles à notre recherche.

Dans l'entrevue, nous allons recourir à la conversation informelle, spontanée, plutôt que de poser des questions linéaires qui dans certains cas peut effrayer notre interviewé.

Les auteurs Deslauriers (1991) et Yin (2003) conseillent au chercheur de recourir à l'utilisation des notes dans la recherche qualitatives. Le but de la prise de note est de fixer ce que l'entrevue ne peut rendre compte et reproduire la complexité de la contextualisation lors de l'entrevue. Sans le recours soutenu, constant et régulier à l'écriture, le chercheur n'est pas en meilleure position pour analyser et comprendre la situation que les personnes qu'il interroge ou observe. C'est aussi la tâche fondamentale du chercheur qualitatif et Lofland (1971:1001-1002) prétend même que la prise de notes constitue sa raison d'être. L'analyse débute dès la collecte de données par une classification des notes théoriques, méthodologiques et descriptives. (Deslauriers, 1991).

De plus, nous retrouvons en annexe 1 la grille d'entrevue, laquelle est constituée de six (6) dimensions distinctes que nous avons identifiées pour obtenir des données empiriques :

1. Des informations sur la contribution du rôle de la relation contractuelle au niveau de la satisfaction du franchisé.
2. Des informations sur la contribution de la relation opérationnelle au niveau de la satisfaction du franchisé.
3. Des informations sur la contribution de la relation communicationnelle au niveau de la satisfaction du franchisé.
4. Des informations sur la contribution des acteurs (franchiseur/franchisé) au niveau de la satisfaction du franchisé.
5. Des informations sur les principaux objectifs de satisfaction du franchisé.

6. Des informations sur la compréhension de la CMII ainsi que l'importance de l'augmentation de la satisfaction du franchisé.

3.7 Validité de notre méthode de recherche

La qualité de notre méthode de recherche repose sur quatre types de tests, utilisés pour n'importe quel type de recherche sociale, ils le sont entre autres pour l'étude de cas, à laquelle ils s'adaptent. La validité du contrat, la validité interne, de même que la fiabilité du modèle doit être éprouvés avant toutes collectes de données. Ces éléments doivent être combinés *«pour solidifier la preuve proposées»*, (Gauthier, B., 2003).

Nous allons élaborer ces instruments et voir comment ils s'appliquent dans le cas de notre recherche.

3.7.1 Validité de construit

La validité du construit dénote le fait que le concept est mesuré de façon appropriée, c'est-à-dire que tous les indicateurs des dimensions (six) sont reliés entre eux pour mesurer ce concept. En d'autres termes, la validité signifie que *«la méthode de recherche utilisée a été capable de répondre à la question Comment un franchiseur peut-il augmenter la satisfaction de ses franchisés par le biais de la communication marketing interne intégrée (CMII)»* (Deslauriers, 1991).

- La multiplicité des sources de preuves

Il convient de recourir à de multiples sources de preuve, nous avons recours à diverses preuves que ce soit la documentation ou les documents actualisés et les entretiens.

Premièrement, nous considérons l'entretien comme notre source essentielle de preuve.

Pour recueillir l'information la plus riche qui provient de la pratique, nous utilisons un outil de mesure avec des questions ouvertes sur la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle, afin de laisser libre court à l'interviewé (franchisé) dans ces propos. Cela a l'avantage de laisser au franchisé de parler de la façon qu'il perçoit dans la relation avec son franchiseur au sein de son réseau de franchise.

Au cours de cet entretien, nous avons reçu l'autorisation verbale du franchisé interviewé de prendre des notes de façon à ce que notre collecte de l'information soit la plus réaliste possible dans leur contexte immédiat. Au cours de notre entrevue, nous n'avons pas utilisé du matériel d'enregistrement audio, le franchisé interviewé préférant garder la confidentialité en regard à ces obligations définies dans sa relation contractuelle envers son franchiseur.

La rencontre avec le franchisé interrogé, dans le cadre de notre étude a été réalisée majoritairement sur le lieu même de travail. L'entrevue semi dirigée sur le lieu de travail du franchisé constitue une forme d'observation directe et nous permet de mieux évaluer le contexte dans lequel le franchisé évolue, sa taille, son environnement, la relation opérationnelle et communicationnelle interne.

Parallèlement, la documentation est la dernière façon pour justifier la validité de construit. Par la documentation, nous entendons les commentaires émis par le franchiseur, les articles écrits par des franchisés et franchiseur, des diagnostics de chercheurs sur les réseaux de franchisage, des articles de presse, ... Bien évidemment, on rappelle que la documentation constitue la forme de preuve pour justifier d'autres sources dont elle vient corroborer ou infirmer les dires. Le recours à une multiplicité des sources de preuve pour augmenter la validité du construit au sein du paradigme interprétativiste.

ceux découverts dans nos analyses de cas. Deslauriers (1991) mentionne que la fidélité désigne «*la capacité de reproduire la recherche en obtenant les mêmes résultats*». Il s'agit d'établir notre démarche avec précision. Elle peut se résumer en quelques points présentés ci-dessous :

- Le terrain est constitué d'entreprises répondant aux quatre (4) critères énoncés dans les critères de sélection de l'échantillonnage à la figure 13 : situé dans la région géographique de la province de Québec, œuvrant dans le secteur d'activité de la restauration, taille de deux franchisés, donc, un express et un de moyenne surface, et disposant d'une franchise d'exploitation individuelle
- L'analyse de l'étude de cas est de faire émerger un modèle permettant à un franchiseur de comprendre le rôle du système de communication marketing interne intégrée (CMII) dans la satisfaction du franchisé, dans un réseau de franchisage.
- Les interviews ont lieu uniquement avec le franchisé opérant sa franchise.
- Les interviews se sont déroulés de la manière suivante : le chercheur pose les questions semi-dirigées, prend des notes tout au long de la conversation, et dans l'objectif de clarifier la fidélité des informations par écrit. Les informations obtenues étaient lues à haute voix par l'intervieweur et corrigées par le sujet, lorsqu'il considérait qu'elles ne correspondaient pas exactement à ce qu'il avait dit ou lorsqu'il ne respectait pas le sens souhaité par le franchisé. Cette procédure a pour objectif de permettre une clarification des informations recueillies et un enregistrement plus juste des informations obtenues dans son contexte. Ces informations sont transcrites la journée même afin de parer à tout oubli ou déformation de la mémoire.
- Après avoir vérifié auprès du franchisé l'exactitude des propos retenus par l'intervieweur. Ce mode de cueillette de données comporte un double avantage :
 - Premièrement, il ne provoque pas de méfiance ou d'inquiétude de la part du franchisé lors de l'interview

3.7.2 Validité interne

La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude. Pour Gauthier (2003) *«la validité interne est la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les conclusions sur la relation de cause à effet reliant le facteur déclenchant au changement d'état de la cible sont solides et qui assure que les changements ne sont pas causés par la modification d'autres variables»*.

Yin (2003) dans la réplique littérale mentionne que le choix des cas doit être fait de telle sorte qu'ils produisent les mêmes résultats. C'est sur ce principe que nous nous sommes basés, en définissant avec soin le choix des cas en fonction de critères spécifiques. De plus, comme nous opérons dans un contexte inter cas (franchisés), nous faisons varier un des critères de sélection de l'échantillon (la taille) pour vérifier si les résultats produits sont prévisibles (répliques théoriques).

3.7.3 Validité externe

Gauthier (2003) mentionne que la validité externe est la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les résultats obtenus sont généralisables au-delà des cas observés pour les fins de l'étude. Même si la notion de généralisation ne s'applique pas en tant que tel dans une étude de cas, Lincoln et Guba (1985:239-331) prétendent qu'il faut inventer une procédure nouvelle et d'autres mots qui rendent compte de la pratique de la recherche qualitative d'où elle doit développer ses propres critères d'évaluation. Ils proposent ces critères : la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité, la validation. C'est ce que nous avons fait avec l'étude des huit (8) cas.

- Fiabilité

L'objectif de ce test est de s'assurer qu'un autre chercheur, en suivant la même méthodologie que celle décrite, aboutisse à la même analyse et aux mêmes résultats que

- Deuxièmement, il permet de clarifier certaines réponses données par le franchisé dans la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle.

Savoie-Zajc (1998) conseille au chercheur de prendre des notes pendant l'entrevue, car ceci permet de retenir les idées importantes avancées, de noter des propos que l'on voudra clarifier, de mettre en évidence des éléments nouveaux de compréhension qui émergent et de rester attentif.

3.7.4 Relations avec les acteurs

Avant tout interview, nous avons communiqué par téléphone avec le franchisé dans l'objectif de fixer une date de rencontre dans le cadre d'une étude sur la relation franchiseur et franchisé pour un mémoire sur le rôle de communication marketing interne intégrée (CMII) au sein d'un réseau de franchisage. Au début de chaque interview avec le franchisé, nous demandons la possibilité de prendre des notes sur les propos de notre interlocution afin de reproduire avec exactitude leurs évaluations. Le respect de la confidentialité de ne pas citer le nom de la personne rencontrée (franchisé) ou de son réseau de franchisage dans notre démarche. Aussi, en tant que chercheur, nous devons aussi prendre en compte le fait que les participants ont peut-être déjà fait l'objet d'études antérieures de la part d'autres chercheurs, quelque soit leur domaine de compétence, ou encore tel que mentionné auparavant l'information dans un réseau de franchisage est voué à une chasse gardée par le franchiseur. Cette «écologie du terrain de recherche» tel que décrit dans la thèse Menvielle (2004) et comme le baptise Deslauriers (1991) doit statuer sur le comportement à adopter auprès de nos interlocuteurs : en leur laissant bonne impression et favorisant aux autres futurs chercheurs une porte ouverte «la question d'éthique est une façon d'envisager à la fois le présent et le futur».

Dans le prochain chapitre, nous allons vous présenter l'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude.

CHAPITRE 4

ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre contient deux (2) sections, la première reprend l'historique des franchisés étudiés afin de découvrir toutes les étapes décrivant leurs objectifs qualitatifs et quantitatifs. Lors de la sélection du choix de leur franchise d'exploitation, à commencer par le passé professionnel et académique de l'entrepreneur jusqu'à l'acquisition de leur franchise.

Quant à la deuxième, elle expose une analyse comparative des cas suivant les six (6) dimensions distinctes dans le rôle de la communication marketing interne intégrée (CMII) en rapport avec la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle que l'on a spécifié dans notre cadre conceptuel spécifique ou de modèle de recherche.

Cependant, il faut préciser qu'au niveau du processus d'analyse, nous avons élaboré notre propre grille à partir de celle des facteurs de satisfaction réalisé par Hing (1993), lequel mentionne que la satisfaction d'un franchisé dépend de plusieurs facteurs d'information de la part du franchiseur et du franchisé, qui influencera les attentes du franchisé. C'est donc par le modèle de Hing (1993) que nous avons adapté et que nous avons effectué l'analyse inter cas (franchisé) étant donné la complexité du domaine des réseaux en franchisage. On a fait une démarche inductive afin de générer de l'information pertinente dans leur contextualisation distincte. Néanmoins, on n'a pas négligé la théorie pour autant, car il a été nécessaire de se baser sur des concepts théoriques afin d'avoir un guide nécessaire pour l'organisation des données recueillies.

4.1 Présentation générale des cas étudiés

Le choix de ces franchisés est fait selon l'objectif de notre recherche qui vise principalement le rôle du système de communication marketing interne intégrée (CMII) dans la satisfaction de franchisés de PME québécoises. Tel que présenté au tableau 18, les franchises ont été numérotées tel que présenté afin de préserver leur anonymat. Une présentation de l'échantillon retenue est faite dans le tableau suivant :

Tableau 18
Présentation générale du profil des franchisés interviewés

CAS	TYPE/ RESTAURANT	Franchisé interviewé				
		Franchisé depuis	Expertise antérieure		Formation	Expérience antérieure
			Restaurant	Franchise		
Express #1	Express	1990	Aucune	Aucune	Secondaire	Gestion
Surface #1	Moyenne/Surface	1996	Aucune	Aucune	Secondaire	Technicien
Express #2	Express	1991	4 ans	4 ans	Universitaire	Contrôleur
Surface #2	Moyenne/Surface	1995	Aucune	Aucune	Universitaire	Gestion
Express #3	Express	2001	+ de 5 ans	Aucune	Secondaire	Restaurateur
Surface #3	Moyenne/Surface	2000	9 ans	9 ans	Secondaire	Gérante
Express #4	Express	2002	10 ans	10 ans	Secondaire	Gérant
Surface #4	Moyenne/Surface	1994	Aucune	Aucune	Secondaire	Directeur

On remarque que les franchisés ont près de 8 ans en moyenne dans le réseau de franchisage qu'ils possèdent une franchise **Express** ou moyenne **Surface**.

Les franchisés **Express** ont plus d'expérience autant en restauration qu'au sein d'un réseau de franchisage. On note également que la formation et l'expérience antérieures sont sensiblement les mêmes pour tous les franchisés interviewés.

4.2 Présentation des résultats d'analyses des cas de franchisés selon les objectifs de recherche de notre étude

Nous présentons d'abord les résultats intrasites qui permettent de dresser le portrait de la situation de chacun des cas de franchisés étudiés. Par la suite, nous présentons les résultats intersites qui mettent en évidence les éléments de convergence et de divergence pour une meilleure compréhension de la problématique étudiée (Objectifs 1, 2 et 3).

Les informations relatives aux objectifs 4, 5 et 6 sont présentées suite à la synthèse de cette première partie. D'autre part, nous allons présenter les cas d'analyse des éléments étudiés selon le type de franchisé qui sont représentés au sein d'un même réseau de franchisage.

4.2.1 Objectif #1 de recherche

«Identifier le rôle de la relation contractuelle au niveau de la satisfaction du franchisé»

L'analyse des éléments étudiés dans le cas Express #1 et Surface #1 représentent un réseau de franchise au niveau international. Le franchisé Express #1 a acquis une expérience de travail en gestion dans un secteur d'activité gouvernementale. Il est âgé d'environ 50 ans, l'objectif décisionnel d'acquérir d'une franchise en 1990 a été d'être son propre patron avec une autonomie. D'autre part, la franchise devait avoir une grande notoriété et une opportunité d'acquérir plusieurs autres franchises du même franchiseur.

Par la suite, devant une croissance rapide de ses franchises et l'opportunité s'est présentée à son emploi lors d'une restructuration organisationnelle de racheter son fond de pension de son ex-employeur, et par la suite de se réinvestir dans son propre développement d'acquérir des franchises. Présentement, il est franchisé de quatorze (14) restaurants. Dans le cas Express #1, le franchiseur a son siège social aux États-Unis et a vendu exclusivement des droits de franchisages «Franchise/maîtresse» pour la province de Québec, tel que défini au tableau 16.

Tel que définie dans cette étude, la relation contractuelle selon le franchisé avec le maître franchiseur est «insatisfaisante» au niveau de la compréhension du contrat de franchise, car le maître franchiseur oblige le franchisé à signer un contrat autorisant le franchiseur à faire signer au franchisé le contrat de franchise en anglais. Par cette autorisation, le franchisé accepte que le contrat soit rédigé en anglais.

Selon les dires du franchisé et venant du maître franchiseur : *«Si tu signes pas, il y a une file d'attente pour l'achat de cette franchise»*. Et dans un même sens, dans l'évolution de cette franchise, ce franchisé a demandé au maître franchiseur de faire un «moratoire» sur l'attribution des franchises et d'une certaine façon d'appliquer un respect des territoires, car ce réseau de franchise n'a pas de protection de territoire. Donc en général, la relation est «satisfaisante» sur la direction du réseau leadership, et la culture d'entreprise. Par contre, le franchisé déclare : *«Présentement, je suis à la recherche d'être un maître franchiseur de cette franchise dans un autre pays»*.

Le cas : Surface #1

L'analyse des éléments étudiés dans le cas Surface #1 représente un réseau de franchise de niveau international. Le franchisé a acquis une expertise de technicien de service d'installation au sein d'une grande entreprise en télécommunication.

Le franchisé a acquis sa première franchise en 1996, et depuis, il a douze (12) franchises à son actif. Le franchisé a une attitude cognitive très positive envers son franchiseur et le maître franchiseur de la province de Québec, une des raisons de cette attitude, il est présentement en pleine expansion et il est très engagé dans les comités du réseau.

Le franchisé est «insatisfait» dans la compréhension du contrat de franchise, car il est écrit en anglais et doit signer une autorisation de consentement au maître franchiseur identique au cas Express #1. La réaction du franchisé *«On a beau, de le signer, le contrat n'est pas légal au Québec»*.

Le franchisé est «satisfait» dans la sélection des franchises au sein du réseau. D'autre part, par sa grande disponibilité, ainsi que par son implication au sein du réseau, il est «très satisfait» de la relation, même qu'il a dû acquérir une nouvelle franchise à 2 Km de sa franchise existante, car selon les dires du franchisé : *«J'aime mieux que ce soit moi, qu'un autre franchisé achète cette franchise. Au début j'ai eu une baisse de 20% que je récupère avec le temps, et cela s'équilibre»*. Car le seul objectif présentement pour le franchisé, c'est d'acquérir le plus de franchises. De plus, il est «très satisfait» de la culture d'entreprise.

Le cas : Express #2

L'analyse des éléments étudiés dans Express #2 représente un réseau de franchise de niveau national. Ces franchisés Express #2 et Surface #2, par leur organisation de leur réseau de franchise démontrent une dominance quantitative au niveau des parts de marché dans leur secteur d'activité ainsi que par leur stratégie de niche, technologie et leur pôle de compétence une dominance qualitative.

Le franchisé Express #2 est en affaires depuis 1991 avec un associé ayant acquis une excellente expérience à titre de contrôleur dans une franchise similaire du même réseau d'une durée de quatre (4) années. Au début, il a acquis des actions dans une franchise et par la suite, ils ont acquis une autre franchise de type Express du même franchiseur.

Un des facteurs qui a motivé la sélection de cette franchise a été la grande notoriété et par la suite les coûts/bénéfices. La relation en générale est «très satisfaisante» sauf au niveau de la compréhension du contrat de franchise, laquelle est «satisfaite» tenant compte de la complexité des termes juridiques et des autres clauses d'une interprétation légale. On remarque que le franchisé a une grande expertise dans ce secteur d'activité, il possède la culture de l'entreprise du réseau au franchiseur, car, à maintes reprises, il mentionne : *«J'ai confiance au président. J'ai aucun problème avec lui»*.

Le cas : Surface #2

L'analyse des éléments étudiés dans le cas Surface #2 représente un réseau de franchise de niveau national tel que mentionné dans la présentation du cas Express #2, au niveau de l'organisation de leur réseau de franchisage qui démontre une dominance quantitative et qualitative.

Le franchisé Surface #2 est en affaire depuis 1995, lors de l'acquisition de cette franchise, dans un virage de carrière de gestionnaire dans un secteur d'activité gouvernementale. Au début, le franchiseur a autorisé la transaction d'achat de la franchise après seulement trois (3) mois de probation dans l'objectif de s'assurer que le franchisé avait les attributs de franchisé selon les critères du franchiseur. Le franchisé est «satisfait» de la relation contractuelle au niveau de la compréhension du contrat de franchise car selon lui, le contrat est très complexe et juridique mais ce qu'il le rassure, c'est l'accessibilité à rejoindre le Président.

«Une fois, j'ai écrit au Président, lui mentionnant ma perception sur divers points, après un certain délai, il m'a téléphoné et remercié de ma contribution dans le réseau». Ce geste pour le franchisé est significatif de la confiance et du leadership du franchiseur ainsi que de la culture d'entreprise et accepte d'être encadré et le franchisé mentionne que son franchiseur est un visionnaire.

Le cas : Express #3

L'analyse des éléments étudiés dans le cas Express #3 représente un réseau de franchise de niveau provincial. Le franchisé est âgé de 58 ans; il a une expertise de plusieurs années en restauration comme entrepreneur indépendant sans encadrement. Il a acquis une franchise Express pour se créer un emploi dans un objectif de qualité de vie à des heures raisonnables, et représente sur 120 franchises seulement 6 franchises Express. D'autre part, dans ses critères de sélection, il voulait une franchise du Québec qui a la culture française et qui possède une bonne notoriété.

Le franchisé est en affaires depuis plusieurs années en restauration, par contre il a acquis cette franchise en 2001, dans la compréhension du contrat de franchise, il ne connaît pas les clauses, car il ne l'a pas lu; il est «satisfait» car selon lui, il ne peut pas le changer le contrat et il a confiance à son franchiseur, tel que mentionné : *«J'ai rencontré le Président, au fait un deal (entente) de finance et je lui ai demandé de ne pas m'achaler, je veux rester mon boss, je suis indépendant»*. Dans l'ensemble, c'est un franchiseur qui le «satisfait».

Le cas : Surface #3

L'analyse des éléments étudiés dans le cas Express #3 et le cas Surface #3 représente un réseau de franchises de niveau provincial.

Le franchisé a acquis la franchise en 2000, auparavant, elle était gérante de cette franchise pendant 9 ans. L'objectif d'acquérir cette franchise est de créer son propre emploi et éventuellement d'acquérir une autre franchise à court terme. Lors de notre entrevue, elle dit qu'elle va se limiter à cette franchise pour des raisons familiales et le nombre d'heures de travail requis.

Le franchisé est «très satisfait» de la relation, car elle connaît le réseau depuis 1991 et elle a connu l'évolution du réseau, d'où le leadership, la rétention des franchisés, la culture d'entreprise, l'équilibre du pouvoir, la sélection des franchisés. *«Depuis 2 ans, ça va bien, pas de conflits avec les franchisés et le franchiseur, avec le nouveau directeur de marketing»*. Par contre, la compréhension du contrat de franchise, elle est «satisfaite» seulement, car elle ne l'a pas lu dû à la complexité, mais elle a confiance en son franchiseur et son personnel. Aussi, le franchisé est satisfait du respect des territoires, par contre, l'ouverture d'un autre franchisé à 2 km a affecté ses opérations.

Le cas : Express #4

L'analyse des éléments étudiés dans le cas Express #4 représente un réseau de franchise de niveau régional.

Le franchisé a 27 ans et a acquis une franchise (Express) en 2002, ayant une expérience de dix (10) ans à titre de gérant dans une franchise pour le franchiseur.

Le franchisé démontre une bonne attitude cognitive dans sa franchise et son franchiseur. Par contre, le franchisé est conscient des moyens financiers limités de son franchiseur dans le développement du réseau et parfois le franchisé ne comprend pas le raisonnement de son franchiseur dans certains éléments d'analyse de notre étude.

Le franchisé mentionne que la compréhension du contrat de franchise est «satisfaisante» car il l'a fait vérifier par un notaire qui trouve le contrat trop complexe et sujet à des interprétations.

«Premièrement, le franchiseur ne nous a obligé que tout dernièrement à acquérir par le biais de nos fournisseurs sélectionnés les produits sélectionnés pour obtenir des rabais volumes, le reste on fait ce qu'on veut d'abord qu'on paie nos royautés».

D'où le franchisé retrouve une certaine indépendance, qui le «satisfait», mais l'«insatisfait» sur la direction du réseau, le respect des territoires, la résolution de la méthode des conflits, selon le franchisé : *«Le franchiseur craint de créer des conflits en voulant faire respecter les termes du contrat, de peur de perdre un franchisé et ses royautés».*

Par contre, les raisons qui ont motivé l'achat de la franchise, c'est la notoriété et le coût de la franchise.

Le cas : Surface #4

L'analyse des éléments étudiés dans le cas Express #3 et le cas Surface #4 représentent un réseau de franchise régionale.

Le franchisé a 62 ans et a acquis une grande expertise en restauration dans un autre

réseau dans le secteur de la restauration qui n'est plus en opération. Auparavant, le franchisé a été directeur d'exploitation de commerce au détail pendant 28 années à travers le Québec.

Le franchisé est «satisfait» du contrat de franchise, par contre, le franchisé ne se rappelle pas d'avoir signé ce contrat de franchise, mais il a signé un contrat d'achat du restaurant en 1994, mais il amène une copie et trouve que cela est trop complexe et trop de clauses. Par contre, son garçon doit prendre la relève et selon le franchisé, il devra se conformer du contrat de franchise.

Le franchisé connaît bien le franchiseur, il a des ententes spéciales sur les frais de royautés fixes et n'acceptent aucune ordre ou recommandation du franchiseur, il est indépendant.

«Mon franchiseur accepte que je sois indépendant et je fais ce que je veux».

Par contre, le franchiseur lui a expliqué que présentement le réseau doit standardiser ses opérations, mais ne sait pas quand, ça dépend de ses moyens.

Le franchisé est «insatisfait» du support du franchiseur, de l'amélioration continue des produits, d'aucun manuel d'exploitation et aucun service conseil sauf pour la publicité. Par contre, le franchiseur permet au franchisé de créer des produits selon la contextualisation de son marché donc le franchisé retrouve une sorte de satisfaction dans son indépendance.

4.2.2 Objectif #2 de recherche

«Identifier le rôle de la relation opérationnelle au niveau de la satisfaction du franchisé»

Le cas : Express #1

Selon le franchisé, au début la relation était excellente, et par la suite selon la forte demande de franchises, le maître franchiseur a exercé une certaine pression et par cette attitude du maître franchiseur, le réseau a connu une croissance rapide au développement, en minimisant le service de support au franchisé, de satisfaisant, mais le franchisé qualifie le manuel d'exploitation d'«insatisfaisant», car il est rédigé en anglais et que le maître franchiseur va transcrire en français dans un délai d'une année.

Au niveau des autres éléments analysés, le franchisé est «satisfait» d'où il mentionne que la relation la plus satisfaisante provient de la relation opérationnelle, car elle est basée sur les coûts/bénéfices, coût d'achat de la franchise ainsi que la notoriété de la franchise.

Le cas : Surface #1

Le franchisé est «satisfait» dans la relation au niveau du manuel d'exploitation ainsi que du positionnement de la franchise dans la concurrence, sauf que le franchisé est conscient que les marchés d'alimentation peuvent devenir une compétition dans la préparation des mets frais du jour. Au niveau de l'ensemble opérationnelle, le franchisé est «très satisfait» et a même instauré un programme d'incitatif au bonis pour les employés sur la qualité du service et la salubrité de la franchise. La relation opérationnelle est la plus satisfaisante au niveau des coûts/bénéfices, de la notoriété, de la qualité du support, du coût des franchises, de la formation initiale.

Le cas : Express #2

Le franchisé démontre un grand contrôle par sa formation académique ainsi que son expertise acquise, de plus, on remarque un grand respect envers son franchiseur. *«M. le Président nous donne l'information à date et il suit nos opérations»*, à tous les niveaux

opérationnels. Il ressort fortement un système d'échange et d'interactivité au sein du réseau du franchiseur d'où la création par le franchiseur d'une université du savoir pour le franchisé et ses employés ainsi que l'instauration à brève échéance d'un nouveau logiciel axé sur la formation continue du personnel.

Le cas : Surface #2

C'est la relation la plus satisfaisante, au niveau des coûts/bénéfices, la notoriété, la formation, le coût de la franchise. D'autre part, tel que mentionné par le franchisé cas Express #2, il ressort fortement un système d'échange et d'interactivité au sein du réseau.

De plus, le franchisé mentionne que le franchiseur reconnaît la contextualisation des marchés car : *« Dans ma localité, j'ai une grande entreprise, d'où leurs employés veulent des "mets spéciaux", alors le franchiseur m'a demandé de m'assurer que la qualité respecte les standards, les règles et les procédures du franchiseur et m'a autorisé »,* ce qui représente pour le franchisé au-dessus de 500 repas mensuellement.

Aussi depuis l'année 2003, le franchiseur a instauré le "virage qualité" à travers le réseau afin de créer de la stimulation sur la qualité dans toutes les opérations de l'organisation par cette initiative les franchisés et leur personnel amélioraient les processus et augmentent le sentiment d'appartenance d'où l'application du modèle systémique, un système d'échange et d'interrelation dans les procédés.

Le cas : Express #3

Le franchisé s'implique dans sa franchise, prépare les employés au départ de la journée. Le franchisé confirme que la relation opérationnelle est la plus satisfaisante au niveau des coûts par rapport aux bénéfices, notoriété, coûts de la franchise. D'autre part, il est «très satisfait» de la formation initiale.

Au niveau des éléments d'analyse du support, le manuel d'explication est les services conseils, le franchisé est «satisfait», malgré qu'au niveau de la contextualisation du

marché, le franchisé ne puisse pas vendre certains produits à cause d'une clause d'exclusivité du locateur de vente de produits de son concurrent. Aussi, le franchisé demande au franchiseur des actions dans l'amélioration de certains produits afin d'être variés et compétitifs. Le franchisé mentionne : *«Certains de mes concurrents ont les mêmes produits que ma franchise et je ne peux vendre certains de leurs produits par une clause d'exclusivité du locateur. Donc, j'ai besoin d'autres produits pour me différencier et faire des ventes»*.

Dans l'entrevue, le franchisé mentionne à maintes reprises qu'il est "indépendant" et qu'en aucun temps ne veut pas de pression du franchiseur. Aussi, qu'il ne désire pas devoir rendre des comptes au franchiseur. L'implication du franchisé se situe au niveau de la réunion publicitaire de la région avec les autres franchisés pour les placements médiatiques et accepte seulement les services conseils de la publicité du franchiseur et en d'autre temps ne s'implique pas dans le réseau.

Le cas : Surface #3

Le franchisé est «très satisfait» de la qualité du support, de l'amélioration continue, du service conseil, du manuel d'exploitation, aussi on peut associé la très grande satisfaction à sa stabilité d'employés de cette franchise, à sa relation avec la direction. Par contre, au niveau du manuel d'exploitation, le franchisé est «satisfait», mais devrait avoir une amélioration évolutive et factuelle. Donc, la relation opérationnelle est la plus satisfaisante pour les coûts/bénéfices, les coûts d'achat de franchise et la notoriété.

Le franchisé, tel que mentionné par le franchisé Express #3 est «très satisfait» de la communication avec son franchiseur, car la communication est associée sur une communication hebdomadaire sur l'information des ventes réalisées pour le calcul des frais de redevances (royautés) aussi que des services conseils de publicité, lors des rencontres publicitaires et des rencontres planifiées, deux (2) fois par année avec les autres franchisés du réseau de franchise.

Le cas : Express #4

Le franchisé est «satisfait» de la qualité du support opérationnel, car on y fait ce que nous voulons, la culture d'entreprise et le monde d'exploitation, et la contextualisation des marchés et les services conseils de la publicité.

Par contre, au niveau du positionnement concurrentiel, le franchisé est «insatisfait» car entre autres cela affecte les coûts/bénéfices et lorsque nous voulons en discuter avec le franchiseur, le délai de réponse est insatisfaisant. Par son expertise de 10 années, le franchisé remarque que la formation initiale pour les franchisés est «insatisfaisante». Par contre, la relation la plus satisfaisante c'est la relation opérationnelle par le coût de la franchise et la notoriété du franchiseur depuis 1966.

Le cas : Surface #4

La relation la plus satisfaisante est la relation opérationnelle à propos des coûts/bénéfices, la notoriété, coûts de franchise ainsi que de la formation initiale.

4.2.3 Objectif #3 de recherche

«Identifier le rôle de la relation communicationnelle au niveau de la satisfaction du franchisé»

Le cas : Express #1

Le franchisé déplore le manque de système communicationnel entre le franchiseur et ses franchisés dans l'ensemble des opérations, sauf un comité de fonds commun publicitaire défrayé par les franchisés et administré par le franchiseur du siège social des États-Unis en accord avec le maître franchiseur. Par contre, les franchisés de la région ont créé entre eux un système par Internet de communication opérationnel. Au niveau des moyens de communications avec le réseau de franchiseur, le franchisé est «insatisfait» et reconnaît que la cause de cette insatisfaction a pour origine l'environnement culturel (la culture de la langue : le français).

On remarque que ce franchisé, dans la phase de distinction au cycle de vie dans la relation et le temps, se situe à la quatrième distinction «Liberté et sans contrainte», d'où par son attitude cognitive et de sa démarche d'indépendance en regard au concept organisationnel de sa franchise ainsi que par ses traits entrepreneuriaux, il est à la recherche d'une opportunité pour être un maître franchiseur dans un avenir rapproché.

Le cas : Surface #1

Le franchisé est «satisfait» de la communication avec le franchiseur au États-Unis, car il reçoit des courriels de motivation. Par contre, au niveau des moyens communicationnels et la CMII, le franchisé est aussi «satisfait», mais selon lui, le maître franchiseur devrait instaurer des moyens plus efficaces pour les opérations. Les seuls moyens d'information, c'est la création par Internet entre les franchisés régionaux au niveau de la transmission des ventes et ratios d'opérations.

Le cas : Express #2

Le franchisé nous a démontré le système communicationnel instauré par le franchiseur dans l'ensemble de son réseau, d'où on remarque l'importance de la communication bidirectionnelle sur le feed-back du franchisé au franchiseur. Les moyens dédiés (**P.O.I.D.**) sont très actifs au niveau de la gestion informationnelle des opérations. En plus, le franchiseur implante un nouveau logiciel dès octobre 2004 sur l'amélioration continue des opérations et communications.

D'autre part, on remarque que ce franchisé, dans la phase de distinction du cycle de vie dans la relation et le temps, se situe à la sixième distinction «La phase équipe, collectivité». Il comprend le besoin de travailler en collectivité d'où il crée une relation d'interdépendance avec son franchiseur dans un succès mutuel.

On constate que ce franchisé par sa typologie d'entrepreneur est «très satisfait» et se sent en confiance de l'effet d'encadrement d'un système de franchisage.

Le cas : Surface #2

Le franchisé nous a démontré le système communicationnel instauré par le franchiseur tel que décrit par le cas Express #2. D'autre part, le franchisé m'a présenté ses enfants qui travaillent dans la franchise et vont prendre la relève à moyen terme, ce qui rassure le franchisé par l'aspect d'encadrement et de la communication des informations pour la relève du réseau de franchiseur.

Le cas : Express #3

Le franchisé est «très satisfait» de la communication avec son franchiseur, car la communication est associée sur une communication hebdomadaire sur l'information des ventes réalisées pour le calcul des frais de redevances (royautés) aussi que des services conseils de publicité, lors des rencontres publicitaires et des rencontres planifiées, deux (2) fois par année avec les autres franchisés du réseau de franchise.

Le franchisé est «insatisfait » au niveau des moyens communicationnels dans le cadre des informations opérationnelles par le biais d'une CMII au sein du réseau.

Le cas : Surface #3

Le franchisé, tel que mentionné dans le cas du franchisé Express #3, est «très satisfait» de la communication avec son franchiseur au niveau d'échange de l'information sur ses ventes réalisées pour les royalties ainsi que les discussions sur les placements publicitaires.

Par contre, le franchisé tel que mentionné dans le cas Express #3, est «insatisfait» au niveau des moyens de communication dans le cadre des informations opérationnelles par le biais de CMII au sein du réseau.

Le cas : Express #4

Le franchisé mentionne qu'il est laissé à lui-même, n'ayant aucun système de communication informationnelle sur l'ensemble des opérations, donc, il est «insatisfait».

La seule satisfaction de communication réside dans la communication publicitaire avec les autres franchisés. Durant l'entrevue, je lui mentionne et lui montre les moyens communicationnels ainsi que la CMII, le franchisé a démontré un intérêt car cela représente un outil de travail pour le réseau. Mais le franchisé mentionne que le franchiseur a beaucoup d'intentions mais ne possède pas les capacités financières et la structure opérationnelle.

Le cas : Surface #4

Le franchisé est «satisfait» de la communication avec le franchiseur par le service conseils en publicité. Mais, le franchisé est conscient que le franchiseur doit offrir des moyens de communication pour améliorer les opérations pour le futur en allant chercher des informations riches par le biais des franchisés sur le terrain. Pour le franchisé, le franchiseur est en processus d'instaurer des systèmes mais ne sait pas l'échéancier.

Afin d'établir un modèle synthèse pratique de notre étude pratique, nous avons jugé opportun d'identifier sous forme de tableaux les différents points de convergences et de divergences qui distinguent les différents franchisés consultés sur les éléments d'analyse de notre étude.

4.2.3.1 Points de convergence entre les divers éléments d'analyses

Notre analyse nous a permis d'identifier plusieurs points en commun entre les différents cas étudiés. Le tableau 19 présente les principaux éléments de convergence que nous avons jugés comme étant les plus pertinents à notre sujet de recherche. Les éléments du tableau correspondent aux éléments de la grille présentée à l'annexe 2.

Nous remarquons que l'ensemble de cas de franchisés étudiés de notre échantillon que la définition de la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle sont définies selon la perception des entrepreneurs au sein de leur réseau de franchise ainsi qu'au

niveau de développement du franchiseur au sein de son réseau. Cependant, vu la complexité de ces relations, le franchisé développe des associations de définitions propres à ses besoins distincts, lesquels sont influencés par ses traits entrepreneuriaux.

Dans six (6) cas sur huit (8) cas, les franchisés sont satisfaits de la compréhension du contrat de franchise, lesquels mentionnent qu'ils n'ont pas lu pour différentes raisons, tandis que les deux (2) autres cas, le contrat était rédigé en anglais.

Dans la même proportion, les franchisés sont très satisfaits de leur franchiseur, quant à la notoriété, la rétention des franchisés et la formation initiale.

De plus, dans quatre (4) cas sur huit (8) franchisés sont : très satisfait de la culture d'entreprises et du leadership exercé par le franchiseur. Dans les cas Express #3 et Surface #3, on associe la culture d'entreprise et le leadership à la possibilité de la communication directe avec le franchiseur, ainsi que certains avantages lors de l'acquisition sur les frais de franchisage. Aussi, les coûts en rapport avec les bénéfices sont très satisfaisants.

En tout dernier lieu, quatre (4) cas sur six (6), les franchisés sont insatisfait en ce qui a trait aux moyens dédiés et à la CMII exercés par le franchiseur.

Ces quatre (4) points observés lors de notre entrevue semi dirigée avec les franchisés démontrent des similitudes dans leur ensemble. Les cas Express #2 et Surface #2 se distinguent de façon uniforme et homogène dans vingt-sept (27) éléments d'analyse sur un total de vingt-sept (27) dans la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle. (tableau 19)

Tableau 19
Points de convergence entre les différents cas des franchisés

Éléments d'analyse	Express #1	Surface #1	Express #2	Surface #2	Express #3	Surface #3	Express #4	Surface #4
Compréhension contrat franchise	INS	INS	S	S	S	S	S	S
Équilibre du pouvoir	-	-	TS	TS	-	-	-	-
Méthodes/Résolutions/Conflits	-	-	TS	TS	TS	TS	-	-
Respect territoire	-	-	TS	TS	-	-	-	-
Leadership	-	-	TS	TS	TS	TS	-	-
Sélection de franchisé	S	S	TS	TS	TS	TS	-	-
Écoute du franchisé	-	-	TS	TS	-	-	S	S
Culture entreprise	-	-	TS	TS	TS	TS	-	-
Notoriété	TS	V	TS	TS	TS	TS	-	-
Rétention franchisé	TS	TS	TS	TS	TS	TS	-	-
Qualité support opérationnel	-	-	TS	TS	-	-	-	-
Manuel d'exploitation	-	-	TS	TS	S	S	-	-
Contextualisation/Marché	-	-	TS	TS	-	-	S	S
Formation initiale	TS	TS	TS	TS	TS	TS	-	-
Engagement/Implication/franchisé	-	-	TS	TS	-	-	-	-
Coûts/Bénéfices	TS	TS	TS	TS	-	-	-	-
Système communicationnel	-	-	TS	TS	-	-	-	-
Sentiment d'appartenance	-	-	TS	TS	-	-	-	-
Moyens interactifs	-	-	TS	TS	S	S	INS	INS
Moyens défiés	-	-	TS	TS	INS	INS	INS	INS
Moyens positifs/Communication interne	-	-	TS	TS	S	S	S	S
Veille communicationnelle	-	-	TS	TS	INS	INS	INS	INS
CMII	-	-	TS	TS	INS	INS	INS	INS
Relation contractuelle	-	-	TS	TS	S	S	S	S
Relation opérationnelle	-	-	TS	TS	S	S	INS	INS
Relation communicationnelle	-	-	TS	TS	S	S		
Communication bidirectionnelle	-	-	TS	TS	-	-	-	-

TS : très satisfait

S : satisfait

INS : insatisfait

Tableau 20
Représentation des points de convergences et de divergence entre
les différents cas de franchises

	Express #1	Express #2	Express #3	Express #4	Surface #1	Surface #2	Surface #3	Surface #4
Express #1	-	4/27	3/27	0/27	6/27	4/27	4/27	0/27
Express #2	4/27	-	9/27	2/27	4/27	26/27	9/27	2/27
Express #3	3/27	9/27	-	7/27	3/27	9/27	17/27	7/27
Express #4	2/27	2/27	7/27	-	0/27	2/27	7/27	11/27
Surface #1	6/27	4/27	3/27	0/27	-	4/27	3/27	0/27
Surface #2	4/27	26/27	9/27	2/27	4/27	-	9/27	2/27
Surface #3	3/27	9/27	17/27	7/27	3/27	9/27	-	7/27
Surface #4	0/27	2/27	7/27	11/27	0/27	2/27	7/27	-

Extrême convergence
 Extrême divergence

Le tableau 20 présente les points de convergence entre les différents cas de franchises de type Express et Surface afin d'illustrer que l'uniformité et l'homogénéité préconisées au sein des réseaux de franchisage sont complexes et très hétérogènes, d'où l'importance d'une intégration de l'approche systémique dans les relations contractuelle, opérationnelle et communicationnelle.

Pour fins de compréhension du lecteur, le tableau 20 mentionne 4/27 à l'intersection de la ligne Express #2 et de la colonne Express #1. Cela signifie qu'il y a quatre (4) éléments d'analyses sur un total de 27 qui représentent les résultats identiques dans cette analyse des points de convergences entre les deux cas de franchisés.

La relation ne semble pas influencer le niveau de la satisfaction des franchisés de la même façon d'une franchise à l'autre (convergence inter franchisés). Par contre, il semble y avoir une convergence inter franchisés quasi-totale dans un cas 26/27 d'où le 1/27 manquant se situe au niveau de la relation contractuelle satisfaisante dans la compréhension contrat de franchise, dont les 26 points de convergences sont tous «très satisfaisants».

Dans l'autre cas, la convergence est de 17/27, se situant au niveau de la relation contractuelle 7/27, au niveau opérationnel 7/27 est au niveau communicationnel 3/27, permettant ainsi de nuancer le rôle des divers types de relation dans la satisfaction au sein d'un niveau de franchisage.

Par ailleurs, nous avons identifié les cas de franchisés ayant atteint un niveau de plus de 50% de points de convergences dans les cas de franchisés étudiés dans le tableau 20.

Dans un premier temps, on retrouve dans les cas Express #2 et Surface #2 des points de convergences de 26/27, une similitude qui s'explique par l'application du franchiseur des principes d'adaptation des relations communicationnelles définies au tableau 14, page 56 qui découlent d'un processus de production selon huit (8) principes d'évaluation de l'efficacité à diffuser l'information et le niveau de rétention des processus par l'intégration d'un système de CMII au sein du réseau. Dans ce cas-ci, le réseau du franchiseur est établi depuis 1951, d'où son expertise contractuelle et opérationnelle à développer une organisation apprenante et innovante dans son secteur d'activités, d'où l'atteinte d'une notoriété ainsi que des coûts en rapport aux bénéfices lesquels sont jugés très satisfaisants par les franchisés. Le franchiseur a créé un système d'éducation par l'entremise de sa propre université du savoir, appuyé par un programme basé sur le QSP (qualité, service, propreté). Ce réseau est constamment à l'affût de l'innovation.

Dans un deuxième temps, on retrouve dans les cas Express #3 et Surface #3 des points de

convergences de 17/27, une similitude qui s'explique par la vaste expertise individuelle de la restauration opérationnelle de chaque franchisé, tel que mentionné dans l'étude des cas. En résumé, l'entrepreneur, par ses traits entrepreneuriaux, pourrait compenser le manque de structure organisationnelle du franchiseur.

Dans un dernier temps, la relation communicationnelle est perçue satisfaisante par les franchisés, ceci découlant d'une relation de qualité établie directement avec le franchiseur de façon régulière dans les opérations, en plus d'une assistance des employés du franchiseur dans les comités régionaux de placements de publicité.

4.2.3.2 Points de divergences entre les divers éléments d'analyses

Notre analyse nous a fait remarquer plusieurs points de divergences entre les différents cas de franchisés interviewés.

En nous rapportant au tableau 20, nous constatons que la plupart des franchisés interviewés associent leur satisfaction à contrôler leur marché respectif et tiennent leur sentiment d'appartenance, la communication bidirectionnelle (feed-back), les services conseils, la qualité du support opérationnel au programme de comité publicitaire instauré par le franchiseur avec certains franchisés dans la planification médiatique.

Au niveau de l'élément coûts/bénéfices, on constate une certaine divergence des franchisés interviewés qui s'expliquent par le manque de diversité de certains franchiseurs dans l'amélioration continue de leurs produits

Les résultats semblent indiquer que le cycle de vie du franchisé dans sa relation avec le franchiseur influence son niveau de satisfaction. L'attitude des franchisés à l'égard des franchiseurs seraient donc, selon le concept de cycle de vie, très variable et évolutive selon la phase à laquelle ils se situent.

La figure 15 situe les différents franchisés selon les phases de distinction auxquelles ils en sont dans leur cycle de vie. Nous avons établi cette classification en fonction des informations obtenues des répondants à l'étude et apparaissant au tableau 21, page 112.

Figure 15 – Identification des phases de distinction du cycle de vie des huit (8) cas de franchisés

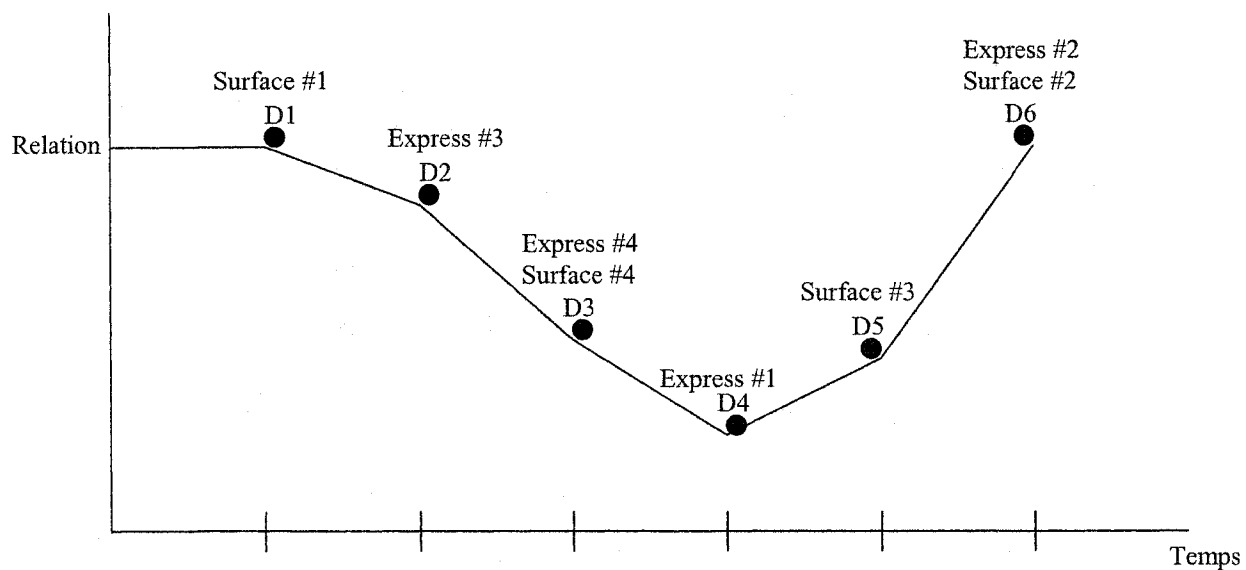


Tableau 21
Les éléments distincts des franchisés dans leur cycle de vie

Distinction 1	Distinction 2	Distinction 3	Distinction 4	Distinction 5	Distinction 6
Cas : Surface #1	Cas : Express #3	Cas : Express #4 Surface #4	Cas : Express #1	Cas : Surface #3	Cas : Express #2 Surface #2
<p>Le franchisé anticipe les résultats selon les projections.</p> <p>Le franchisé est en pleine expansion «J'aime mieux que ce soit moi, qu'un autre franchisé...»</p>	<p>Le franchisé analyse coûts/bénéfices, on ressent une légère baisse de la satisfaction.</p> <p>«Certains de mes concurrents on les mêmes produits, on devrait améliorer d'autres produits»</p>	<p>Le franchisé attribue le succès à lui-même «On fait, ce qu'on veut» ET «Mon franchiseur accepte que je sois indépendant et je fais ce que je veux»</p>	<p>Le franchisé a développé une attitude d'indépendance et caractérise par la liberté, frustration «Si tu ne signe pas, c'est un autre» ET «Je suis à la recherche d'être un maître franchiseur dans un autre pays»</p>	<p>Le franchisé reconnaît les valeurs du concept, «Depuis 2 ans ça va bien, pas de conflit avec les franchisés et le franchiseur avec le nouveau directeur au marketing»</p>	<p>Le franchisé comprend l'interdépendance dans la relation avec le franchiseur.</p> <p><i>Express #2</i> Il mentionne que la CMII crée des effets multiplicateurs. «Le franchiseur nous donne l'information à date sur les opérations du réseau comparé à notre opération».</p> <p><i>Surface #2</i> De plus, le franchisé par la CMII a créé une confiance en son réseau, car : «Une fois, j'ai écrit par courriel au président à propos du virage qualitatif sur des aspect opérationnels tout en lui mentionnant ma façon de voir... Après deux semaines, le président communique avec moi au téléphone me mentionnant qu'il a fait des recherches et me remercie de mes commentaires qui a contribué à valider certains aspects opérationnels».</p>

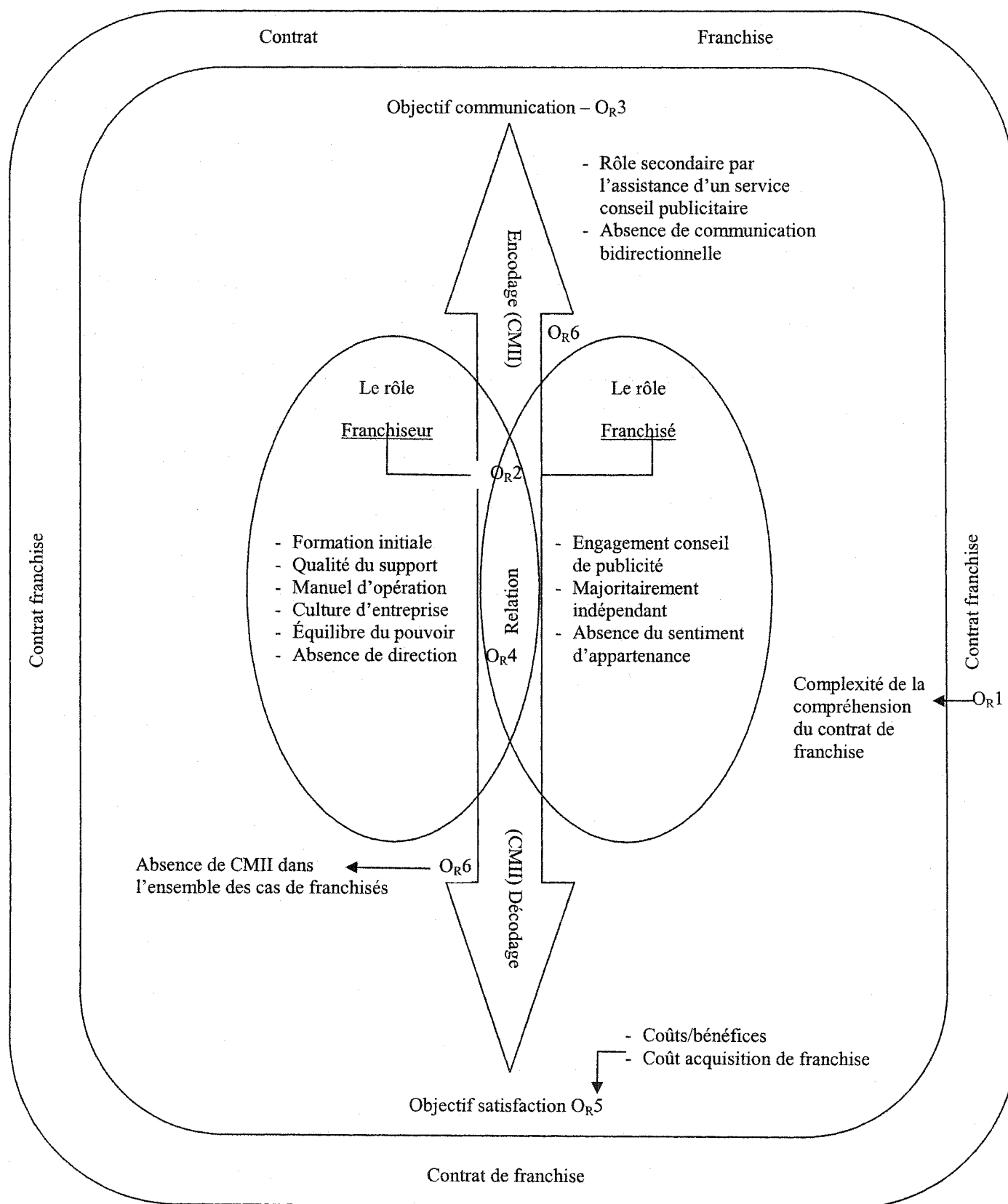
En ce qui a trait aux phases de distinctions où le franchiseur doit intervenir dans la relation et le facteur temps par la CMII dans la relation communicationnelle, nous constatons que ceci se produit surtout entre la phase trois (3) «individualiste, le moi» où le franchisé s'attribue le succès à lui-même, à son ego et ne reconnaît pas les avantages globaux du réseau et la phase quatre qui représente «liberté, sans contraintes» d'où l'attitude cognitive est réfractaire sur la standardisation des opérations sur l'ensemble de la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle. En plus, le franchisé est vulnérable aux influences négatives et peut être l'instigateur de conflits et peut influencer lui-même d'autres franchisés envers le franchiseur. Gagnon (2003) dans cette étude décrit cette situation dans une étude récente au niveau de :

«Dans l'éventualité que le franchiseur dans son développement de réseau décide d'instaurer un programme de communication après certains conflits avec des franchisés et qui crée un climat de méfiance, cette nouvelle intégration d'un programme de communication peut être perçue par les franchisés comme autant de tentatives du franchiseur pour éviter que les franchisés revendiquent leurs droits ou que le franchiseur veut divisé le groupe de franchisé». (p. 144.24)

Donc, l'implantation par le franchiseur au sein de son réseau d'un système de CMII, aurait des bénéfices sur la compréhension et la reconnaissance des avantages du réseau et parallèlement préviendra les sources de conflits. Le franchisé évoluera au sein du réseau en démontrant ses besoins spécifiques dans sa compréhension de marché et par ce fait trouvera en collectivité en créant une relation interdépendante avec son franchiseur dans l'atteinte d'un succès mutuel ou de satisfaction mutuelle.

La figure 16 propose une intégration des principaux résultats de l'étude au cadre conceptuel retenu selon les six (6) objectifs de recherche, nous démontrons les éléments d'analyses qui sont prédominants à l'égard de notre étude.

Figure 16 – Intégration des principaux résultats de l'étude du cadre conceptuel retenu



(O_R) Objectif/Recherche

4.2.4 Objectif #4 de recherche

«Identifier le rôle des acteurs (franchiseur/franchisé) au niveau de la satisfaction du franchisé»

C'est dans l'atteinte de cet objectif que notre réflexion méthodologique prend tout son sens. En effet, il était primordial de prendre toutes nos précautions pour les échanges avec les interviewés. Nous nous permettons de reproduire ici certains éléments méthodologiques d'importance, étant donné qu'ils concernent les acteurs eux-mêmes. Au début de chaque entretien, nous demandons l'autorisation de prendre des notes afin de garantir la transparence de notre intervention pour l'étude, laquelle a été acceptée. Par contre, nous ne pouvions pas utiliser du matériel d'enregistrement audio car les franchisés étaient inconfortables selon leur contrat de franchise en regard de certaines obligations, clauses de confidentialité, dans la relation contractuelle envers le franchiseur.

Le respect de la confidentialité, de ne pas citer la franchise et le nom du franchisé fait également partie de notre démarche. Deslauriers (1991) précise que ces derniers demandent parfois à être mentionnés : nous restons donc ouverts à de telles pratiques, et malgré des propos positifs tenus, nous n'avons pas eu de demandes en ce sens.

Enfin, en tant que chercheur, nous devons aussi prendre en compte le fait que les participants ont peut-être déjà fait l'objet d'études antérieures de la part d'autres chercheurs, quel que soit leur domaine de compétence, ou encore garder en mémoire le fait que d'autres collègues viendront après nous pour mener eux aussi, d'autres travaux. Cette «écologie du terrain de recherche» comme le baptise Deslauriers (1991) doit statuer sur le comportement à adopter auprès de nos interlocuteurs : en leur laissant bonne impression, nous laissons la porte ouverte à d'autres, voire à une autre visite ultérieure de notre part; dans le cas contraire, nous fermons les portes d'une collaboration généreuse; «la question d'éthique est une façon d'envisager à la fois le présent et le futur».

D'ailleurs au début, nous avons communiqué avec certains franchiseurs, leur expliquant

le sujet de notre recherche ainsi que les objectifs communicationnels et les avantages pour leurs réseaux, leur réponse a été négative, car certains franchiseurs n'ont aucun intérêt à ce que leurs franchisés s'interrogent sur le niveau de la CMII au sein de son réseau, et les autres franchiseur ne connaissent pas et ne sont pas intéressés à investir dans un programme de CMII, si la demande n'est aucunement manifestée par les franchisés. Car l'information est vouée à une chasse gardée.

Dans un premier temps, nous allons reproduire certaines informations que nous jugeons pertinentes, tirées de nos entrevues avec les cas de franchisés sur leur rôle au sein du réseau franchise, dans les relations qui y sont établies.

Le rôle du franchiseur est omniprésent dans les trois (3) relations, contractuelle, opérationnelle et communicationnelle. D'ailleurs, certains points pertinents ressortent par l'étude laquelle démontre par les éléments d'analyses que la relation opérationnelle est dominante sur l'ensemble des relations au sein du réseau de franchisage. Les franchisés s'entendent que le franchiseur est une personne ressource avec un leadership encadré d'un réseau de marché à tous les niveaux opérationnels, entre autres un manuel d'opérationnel évolutif et factuel, tel que mentionné par le cas Express #2 : *«Le franchiseur nous donne l'information à date sur les opérations du réseau comparé à notre opération»*.

Aussi, les franchisés s'attendent que le franchiseur fasse respecter les clauses contractuelles selon les standards stipulés dans le contrat de franchise dans l'intérêt de maintenir la notoriété ainsi que les coûts en rapport aux bénéfices de la franchise. Dans l'éventualité d'un conflit avec un franchisé, la méthode de résolution de ce conflit est un des éléments important dans la relation afin de maximiser la rétention de ces franchisés au sein du réseau. La formation initiale du franchisé est un élément important dans la satisfaction. Dans un deuxième temps, l'étude démontre que certains franchisés acceptent, dans leur rôle, de s'engager dans leur franchise afin de maximiser les relations contractuelle, opérationnelle et communicationnelle avec leur franchiseur.

Parmi les éléments d'analyses, on note que la communication interne entre les franchisés ressort dans la planification publicitaire lorsqu'il démontre une très grande implication et que tel que mentionné par Surface #3 qui représente l'ensemble des commentaires des cas : *«On se rencontre, les franchisés de la région avec la direction marketing du franchiseur, pour discuter du placement publicitaire»*.

Aussi, certains franchisés démontrent un sentiment d'appartenance de leur franchise par leur engagement qui maximise la culture d'entreprise au sein du franchisé. Le cas Surface #1 mentionne : *«Moi, je m'implique dans ma franchise et mes autres restaurants. Mon maître franchiseur m'invite à souper avec mon franchiseur américain chaque année car je performe beaucoup...»*. Le cas Surface #2 démontre dans son opération, son implication : *«Une fois, j'ai écrit au Président lui mentionnant ma perception sur divers points, après un certain délai, il m'a téléphoné et remercié de ma contribution dans le réseau»*.

Le rôle du franchisé au sein de son réseau de franchise passe prioritairement par son implication dans sa franchise par la relation opérationnelle. Par cette relation, le franchisé, par le biais d'un système de communication marketing interne intégrée (CMII), pourra transmettre des informations riches et structurantes dans l'objectif d'une communication bidirectionnelle avec son franchiseur.

4.2.5 Objectifs #5 de recherche

«Identifier les principaux objectifs de satisfaction du franchisé»

Dans l'ensemble des cas de franchisés interviewés, nous notons que c'est la relation opérationnelle qui est la plus satisfaisante. Dans cette relation, certains éléments ont préséance, dont les coûts en rapport aux bénéfices, la notoriété de la franchise, le coût initial d'adhésion de la franchise, la formation initiale du franchisé ainsi que la qualité du support au franchisé du franchiseur au sein du réseau.

Par les résultats obtenus, lors des analyses des cas de franchisés interviewés, certains autres éléments ont été mentionnés, entre autres : la reconnaissance de la contextualisation de marché : Surface #2 : *«Dans ma localité, j'ai une grande entreprise et où les employés veulent des "mets spéciaux", alors le franchiseur m'a demandé de m'assurer que la qualité respecte les standards, les règles et les procédures du franchiseur et m'a autorisé».*

Par contre, certains éléments doivent être améliorés, tel que le manuel d'exploitation :

Express #1 : *«Le manuel d'exploitation est inadéquat, pas acceptable car il est en anglais et la traduction en français sera faite par le maître franchiseur seulement dans un an».*

Express #3 : Amélioration continue du produit *«Certains de mes concurrents ont les mêmes produits que ma franchise et je ne peux vendre certains de leurs produits par une clause d'exclusivité du locateur».*

Dans l'ensemble des éléments à améliorer, on constate que les franchisés compensent ces lacunes de leur franchiseur par leurs grandes expériences en affaires ainsi que leur expertise dans ce secteur d'activité.

4.2.6 Objectif #6 de recherche

«Identifier comment la CMII peut-elle augmenter la satisfaction du franchisé»

De façon générale, nous constatons dans les huit (8) cas de franchisés, que la CMII au sein des réseaux de franchisage est soit existante ou totalement inexistante dans certains cas de franchises. Tel que mentionné auparavant, les informations proviennent des cas de franchisés interviewés et nous remarquons dans la majorité des cas pour le franchiseur la notion gestion de la relation franchisé (client) n'est pas encore usitée sur la composante de notre échantillonnage. Dans l'objectif de mieux comprendre les éléments analysés des cas de franchisés interviewés, les cas Express #2 et Surface #2 démontrent une convergence de «très satisfaisante» dans vingt-six (26) éléments analysés sur vingt-sept

(27), par ce contexte, on constate que le franchiseur a intégré un modèle d'interactivité et d'échange avec ses franchisés qui rejoignent majoritairement la CMII et qui maximise les trois (3) citations, de plus, nous avons remarqué dans ces deux cas, qu'un des premiers paradigmes auquel le franchiseur dans son intégration au départ du programme CMII a été en fonction des processus et non, en fonction de l'organigramme de son réseau de franchisage. L'effet de la CMII dans ces deux (2) cas a créé un effet multiplicateur sur l'ensemble des communications entre le franchiseur et les franchisés tout en prévoyant l'aspect des conflits. De plus, l'intégration de la CMII a été procédée selon les étapes avec les franchisés en tenant compte du cognitif, de l'affectif et du conatif, tel que décrit à la figure 9, page 45 de notre étude.

On remarque dans les cas Express #1 et Surface #1 une différenciation de la perception du réseau de franchise, on retrouve une convergence de six (6) éléments d'analyse sur vingt-sept (27) étudiés. Cet écart de convergence peut être expliqué par les choix et objectifs personnels de chaque franchisés, selon son évolution personnelle et professionnelle, la figure 15, page 111, identifie leur cheminement des cas de franchise dans leur phase de distinction selon leur cycle de vie.

D'autre part, on remarque dans les cas Express #3 et Surface #3, nous retrouvons une convergence de dix-sept (17) éléments d'analyse sur vingt-sept (27), qui varient de sept (7) (+S) à sept (7) (TS) et dont trois (3) (INS), qui est expliqué par les franchisés qu'une certaine communication existe de façon informelle avec le franchiseur.

Aussi, on remarque dans les cas Express #4 et Surface #4 de notre étude qu'on retrouve une convergence de onze (11) éléments d'analyses sur vingt-sept (27), qui varie de six (6) (S) à cinq (5) (INS) qui est expliqué par les franchisés, premièrement, le franchiseur est en pleine restructuration de son réseau de franchise. Deuxièmement, il rencontre des obstacles sur l'implantation de sa structure sur l'uniformité et l'homogénéité dans la relation contractuelle, qui occasionne des effets de confrontation parmi ses franchisés qui par cette situation provoque une indépendance dans la relation contractuelle,

opérationnelle et communicationnelle au sein de son réseau.

D'ailleurs, on constate dans la variation des relations une des explications, telle que la complexité et l'extrême hétérogénéité des PME, mais on se rend compte que les PME en franchisage ont des particularités qui diffèrent entre eux. Dans l'ensemble des cas de franchisés étudiés, nous avons classifié les cas qui s'illustrent selon les quatre "P" de la relation franchiseur et franchisé selon le tableau 22 de notre étude. On remarque que le franchiseur des cas de franchisés Express #2 et Surface #2 a intégré au sein de son réseau de franchise des moyens dédiés dans la communication marketing interne qui correspond à l'application du modèle systémique défini au tableau 9, page 41 de notre étude.

Tableau 22.
Classification des cas étudiés sur la relation des quatre "P" franchiseur/franchisé

	Pouvoir	Profit	Prestige	Plaisir
Définition	Le franchiseur et le franchisé recherchent le pouvoir. Les deux parties doivent s'aider mutuellement pour atteindre le succès.	Le franchisage offre des opportunités à succès dans la pratique d'affaire mutuelle, la réalisation du profit est le résultat des efforts unifiés des parties.	La reconnaissance de la notoriété et le désir de croissance du franchiseur/franchisé dans la synergie et le respect de la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle.	Le franchiseur doit s'assurer par la relation communicationnelle que le franchisé a le support opérationnel à tous les niveaux dans une bonne ambiance communicative par la communication contractuelle, opérationnelle et communicationnelle.
Identification des cas	Express #2 – Surface #2	Express #2 – Surface #2	Express #2 – Surface #2	Express #2 – Surface #2
Note explicative	Express #2 Le franchisé mentionne « <i>Le franchiseur a instauré un programme mutuel qui est la création d'une "université du savoir" pour les franchisés et le franchiseur dans l'encadrement de la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle.</i> » Surface #2 Le franchisé mentionne « <i>Je me suis sens bien encadré dans ma franchise, mon franchiseur qui m'assure une grande confiance dans la relève de mes opérations par mon fils, car le franchiseur est sérieux et très structuré et encadre très bien ses franchisés.</i> »			

Nous constatons que le cas de franchisés Express #2 et Surface #2 est omniprésent dans les quatre "P" de la relation qui démontre la multiplicité de la cohésion, le bénéfice des actions de communication marketing interne intégrée (CMII) au sein de leur réseau de franchisage.

D'autre part, nous avons identifié les phases de distinction du cycle de vie dans la relation et le temps des huit (8) cas de franchisés étudiés basé sur les éléments d'analyse de notre étude, tel que mentionné à la figure 16 de notre étude de recherche.

4.3 Interprétation des résultats

Comme la présentation des cas étudiés nous le montre, la majorité des franchisés Express #1, Surface #2, Express #3 et Surface #3, Express #4 et Surface #4 interviewés ne disposent pas dans la relation communicationnelle, des moyens communicationnels internes intégrés tel qu'illustré à la figure #6, page 40. Nous constatons l'existence d'une forme de communication informelle du franchiseur dépendant de la structure organisationnelle de son réseau de franchisage, majoritairement orienté vers des comités de franchisés sur la planification publicitaire. Dans les cas Express #3 et Surface #3, Express #4 et Surface #4, le franchiseur est impliqué dans le processus de la négociation et la vente finale de la convention de franchise dans la relation contractuelle.

L'ensemble des cas des franchisés étudiés, mentionne que la relation la plus satisfaisante est la relation opérationnelle, tel que décrit dans la figure 17, page 122, selon les points pertinents suivants :

Figure 17 – La relation opérationnelle la plus satisfaisante dans l'ensemble des huit (8) cas

Express #1	Surface #1	Express #2	Surface #2	Express #3	Surface #3	Express #4	Surface #4
Notoriété	Notoriété	Notoriété	Notoriété	Notoriété	Notoriété	Notoriété	Notoriété
Coûts/ bénéfices	Coûts/ bénéfices	Coûts/ bénéfices	Coûts/ bénéfices	Coûts/ bénéfices	Coûts/ bénéfices	-	Coûts/ bénéfices
Coût franchise	Coût franchise	Coût franchise	Coût franchise	Coût franchise	Coût franchise	Coût franchise	Coût franchise
Formation initiale	Formation initiale	Formation initiale	Formation initiale	Formation initiale	Formation initiale	-	Formation initiale
-	Qualité du support	Qualité du support	Qualité du support	-	Qualité du support	-	-

CHAPITRE 5

CONCLUSION ET LIMITES DE L'ÉTUDE

Au cours du chapitre précédent, nous avons mis en valeur les similitudes et les différences entourant la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle dans un réseau de franchisage. Nous avons terminé cette partie en présentant un modèle modifié de notre cadre de départ, ayant tenu compte de l'analyse de l'ensemble des cas des franchisés étudiés.

Au cours de cette section, nous examinerons en détail les retombées pratiques et théoriques de l'étude et nous ferons mention des limites identifiées en cours de cheminement ainsi que des pistes futures de recherche que d'autres chercheurs pourraient conduire prochainement.

En étudiant les huit (8) cas de franchisés œuvrant dans la restauration, nous avons mieux saisi l'importance de certains facteurs d'influence pour une meilleure satisfaction des franchisés. La question de recherche concernant : le rôle du système de communication marketing interne intégrée (CMII) dans la satisfaction du franchisé a été éclairée, du moins pour le cas de PME québécoises de la restauration. Les études de cas ont apporté un certain éclairage sur cette question de recherche et elles ont pu aider à enrichir considérablement cette théorie de l'implantation de la CMII au sein d'un réseau de franchise. Nous nous sommes rendus compte que la notion d'interprétation comportait quelques nuances selon nos interlocuteurs et la pensée stratégique de la CMII qui les animait et qui émanait selon certains cas de la culture des franchiseurs au sein de son réseau de franchisage : à une quasi inexistence dans les cas des franchisés Express #3 et #4 et de Surface #3 et #4 à une intégration quasi-parfaite dans les cas de franchisés Express #2 et Surface #2.

Effectivement dans les huit (8) cas franchisés étudiés, six (6) cas de franchisés ont manifesté leur besoin d'innover par la CMII en intégrant les moyens communicationnels dans un

marché hautement concurrentiel qui éprouve un besoin à être comblé par le franchiseur et par l'implication du franchisé.

Certains secteurs d'ailleurs, l'intégration de la CMII est un impératif poussé par une science que développe ses modèles d'action et ses guides d'intervention, c'est ainsi que naît un savoir dire.- le savoir-faire – le faire du savoir dire (Thériault, 2000). D'autre part, c'est un modèle systémique qui favorise le système d'échange sociométrique, transactionnel, interactionniste et permet de l'orchestrer dans une collective commune (Mucchielli *et al.*, 1998). C'est à ce niveau que se manifeste la capacité de ces franchiseurs à produire une valeur ajoutée à leurs franchisés dans leur réseau de franchisage.

Par ces cas étudiés, il ne semble pas qu'il soit au cœur des préoccupations de certains réseaux de franchiseur d'instaurer des programmes de communication marketing interne intégrée quels qu'ils soient. Tel que mentionné dans cette étude, la communication est une relation (lien) entre le franchiseur et le franchisé par la CMII, elle caractérise la mise en opération d'un véritable partenariat stratégique ainsi que la prise de conscience grandissante de l'interdépendance entre les acteurs dans la gestion de la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle.

D'ailleurs, dans les cas étudiés, l'apport de la communication marketing interne est basée majoritairement sur l'information de ventes pour le calcul des revenus de royalties à payer par leurs franchisés et dans certains cas étudiés, le partage d'information sur les placements publicitaires régionaux par le biais de conseil du franchiseur.

En ce qui a trait aux franchiseurs des cas étudiés, que penser que l'intégration du rôle d'un programme de communication marketing interne intégrée (CMII) au sein de leur réseau de franchise soit si peu connu? Ou comment il est perçu dans son ensemble? L'effet de la transparence dans les relations contractuelle, opérationnelle et communicationnelle crée-t-il un irritant au franchiseur? L'adoption de ce modèle de CMII nécessite cependant une bonne base de réflexion ainsi que du travail puisqu'il implique un changement fondamental dans l'approche

que prendra le franchiseur dans la gestion de la relation dans l'objectif de créer un partenariat stratégique avec son franchisé. L'intégration de la CMII crée pour le franchiseur une modification profonde dans la relation opérationnelle ayant des implications importantes notamment par l'échange d'informations riches et structurantes, tel que décrit à la figure 9, page 45, des comportements, des attitudes, de la transparence, de la méthodologie de résolution de conflits, de l'innovation et des autres facteurs. Par ce modèle de la CMII a comme une des caractéristiques de mieux intégrer les apports respectifs des deux acteurs en cause en respectant la compréhension de la contextualisation des acteurs dans l'atteinte de la satisfaction et la croissance de la clientèle du réseau.

C'est ainsi que se caractérise la vision stratégique du rôle de la CMII étudié au sein d'un réseau de franchisage. Grâce à cette logique et à leurs objectifs concentrés sur des perspectives d'améliorations des systèmes de communication et à l'innovation. Ces cas des réseaux de franchisage étudiés par l'entremise des cas de franchisés étudiés pourront bénéficier fortement d'un positionnement stratégique tout en étant concurrentiel selon leur distinction dans leur marché en regard à leur contexte environnemental dans leur spécialisation respective.

Retenons finalement que le recours à la CMII améliorera sûrement les trois types de relations étudiés pour meilleure satisfaction des franchisés.

5.1 Retombées théoriques de l'étude

Suite à la définition de notre problématique managériale qui visait à *«Relever le défi d'augmenter la satisfaction de leurs franchisés par le biais de leur système de communication marketing interne intégrée (CMII)»* et aux propos tenus lors de notre étude, plusieurs retombées sont à prendre en compte, tant au niveau des franchisés que des franchiseurs dans leur réseau de franchisage, que pour la recherche de façon générale. En effet, les cas des franchisés étudiés ont pu révéler des caractéristiques favorables à la capacité de ces franchisés d'œuvrer dans ce secteur d'activité à forte concurrence et très spécialisé dans leur segmentation de marché. Grâce à leurs

produits et services personnalisés, ces franchisés ont pu s'imposer dans leur marché très compétitif.

Le thème du rôle de système de communication marketing interne intégrée (CMII) dans la satisfaction du franchisé : le cas de PME québécoise est assez récent et la littérature encore peu abondante, même si certains réseaux de franchisage l'ont intégré à leur organisation, s'avère limitative. Il est pertinent en raison de la multiplicité des réseaux de franchisage disposent de franchise et désirent savoir comme, pourquoi la CMII peut-elle influencer la satisfaction de ses franchisés par la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle.

Nous nous inscrivons dans ces recherches et apportons quelques réflexions. Certains confirment la littérature présentée, ici, d'autres propos de franchisés, au contraire viennent apporter un regard novateur sur le sujet.

Quelques limites dont nous sommes conscients et que nous présentons dans un paragraphe ultérieur, mettent toutefois un bémol à nos propos, mais définissent des pistes nouvelles d'innovations.

5.2 Retombées pratiques de l'étude

Les cas de franchisés étudiés sont des exemples d'initiatives entrepreneuriales qui démontrent la typologie de chaque franchisé par leurs caractéristiques ainsi que leurs particularités selon leurs traits entrepreneuriaux dans la gestion de leur franchise d'exploitation individuelle, au sein d'un réseau de franchisage. Ces exemples des cas de franchisés étudiés sur les éléments d'analyse dans la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle sont intéressantes et enrichissantes pour donner de bonnes pistes pour une modélisation de communication plus stratégiques efficace aux acteurs franchiseur/franchisé ainsi que l'importance qu'ils accordent aux pratiques stratégiques des moyens communicationnels utilisés dans l'économie au sein des réseaux de franchisage.

D'ailleurs, les résultats de cette étude nous permettent de modéliser des formes actuelles et futures de gestion dans la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle au sein d'un réseau de franchisage. Que ce soit sur le modèle de comportement du franchisé à l'acquisition d'une franchise, du modèle de communication bidirectionnelle, du système global de communication interne, des moyens communicationnels internes intégrés, de la visualisation des moyens dédiés. Aussi, la satisfaction en tant que résultats de la relation et de la contextualisation en intégrant les étapes de la CMII des acteurs et en définissant les phases de distinction du cycle de vie des franchisés dans la relation et le temps permettent de mieux évaluer l'évolution de chaque franchisé. Ces modèles démontrent que les capacités du CMII sont innombrables sur les effets multiplicateurs sur l'ensemble des acteurs au sein du réseau. L'intégration doit être implantée selon une bonne réflexion des acteurs de manière à bâtir une stratégie d'intégration de la CMII adaptée au réseau en fonction de la compréhension des contextes, par l'évolution factuelle de la concurrence dans l'objectif d'instaurer une interdépendance entre les acteurs dans l'atteinte de la satisfaction. Par cette étude, nous notons que l'émergence des communications au sein du réseau évolue selon le leadership, la vision et la direction du franchiseur tel que décrit au tableau 14, page 56, sur les principes des relations communicationnelles. L'engagement du franchisé identifié par sa volonté, son attitude ainsi que par son intensité des efforts dans ces attentes dans sa franchise a un impact sur la satisfaction, ce qui n'est pas négligeable pour la pérennité du réseau en question.

5.3 Limites de l'étude

Compte tenu de son caractère exploratoire, cette recherche comporte comme toute autre recherche, un certain nombre de limites. Ces limites sont généralement d'ordre méthodologique et conceptuelle.

Nos résultats d'étude risquent de ne pas avoir un large niveau de généralisation, étant donné les critiques relatives aux études qualitatives à savoir l'adoption d'une attitude subjective dans la recherche, malgré des entrevues semi-dirigées des cas de franchisés étudiés. Il convient

d'ores et déjà de prendre en compte certains problèmes de validité interne comme la mortalité de l'échantillon. Nous aurions aimé pouvoir interviewer les franchiseurs des réseaux de franchisage étudiés, mais les difficultés d'obtenir des rencontres pour notre recherche n'étaient pas appropriées car l'information malgré la confidentialité, nous ont empêchés d'obtenir l'information désirée, car tel que mentionné dans cette étude, l'information au sein des réseaux de franchisage est une chasse gardée. Quoi qu'il en soit, cette perte d'information ne semble pas avoir affecté les résultats présentés ici.

Nous pouvons toutefois trouver une limite aux nombres des cas de franchisés interviewés et dont les propos ont été analysés dans la présente recherche. En effet, la convergence des réponses nous a permis de juger si chacun des éléments analysés est très satisfaisants, satisfaisant ou insatisfaisant chez les cas des franchisés étudiés. Cette méthode peut paraître très subjective et assez faible par rapport à d'autres méthodes de mesure plus scientifiques. Mais les réponses données par les cas des franchisés ressortent un sens unique et un même taux d'importance pour chacun des éléments analysés, on peut avoir des mesures logiques et proche de la réalité, Par ailleurs, on peut disposer en outre d'une autre limite relative au nombre des interviewés dans le traitement et l'analyse des données. En effet, le fait d'avoir un seul observateur au niveau de la collecte et l'interprétation des données, pourrait donner des avis subjectifs.

Il serait bon pour des études de cas similaires, de pouvoir mener les entrevues semi dirigées à deux : l'un des acteurs s'occupant de l'aspect technique et l'autre de l'interviewé, lancer le débat si les réponses aux questions posées divergent. Ces deux acteurs travaillant de pair constitueraient l'équipe de base pour tirer de l'information plus riche, plus juste tout en profitant de façon plus efficace possible du peu de temps alloué par l'interviewé à notre entrevue.

Concernant la fidélité de la recherche, le principal tracas des chercheurs œuvrant avec la même stratégie de recherche porte sur la reproductibilité des résultats. La prise de notes des entrevues auprès de tous nos interviewés constituent les précautions prises pour permettre à un autre chercheur d'aboutir aux mêmes résultats avec nos données.

5.4 Avenues de recherches futures

Notre recherche est relativement innovatrice, ouvre des nouvelles voies pour étudier un phénomène récent telle la CMII au sein des réseaux de franchisage, de distribution, de bannière, de regroupement d'achats et autres... Malgré cet aspect avant-gardiste, nous sommes conscients des limites, dont nous avons discutées précédemment, mais il faut rappeler le caractère exploratoire de notre étude. Cette présente étude pourrait se poursuivre sur un nombre plus grand de cas afin de réduire la limite de généralisation et de donner des résultats relatifs à des secteurs d'activités plus diversifiés. En outre, étant donné le caractère évolutif de certains éléments d'analyses de recherche, notamment la CMII dans la relation communicationnelle par la spécificité des moyens communicationnels des réseaux. Il serait intéressant également de continuer l'analyse exploratoire par une approche longitudinale. Par ailleurs, les aspects liés au service à la clientèle dans sa gestion de la satisfaction et à son corollaire, le forage des données constituent des pistes novatrices dont les entreprises en réseau commencent à être conscients, mais n'osent pas accélérer le processus d'intégration sans en connaître les bénéfices.

Enfin, tel que mentionné par Gagnon (2003), la relation est le lien qu'il faut considérer par l'implantation d'un système de communication efficace en accord avec la démarche sur la communication selon l'école Palo Alto qui insiste sur l'idée que le sens d'une communication dépend du cadrage dans la contextualisation par l'interaction entre les acteurs avec d'autres éléments (Mucchielli *et al.*, 1998). Quoiqu'il en soit, le positionnement qu'occupe la CMII principalement au sein des réseaux de franchisage pour les entrepreneurs de PME auquel est voué a joué un rôle stratégique face à la mondialisation de marchés, la multiplicité des micromarchés de grande consommation, la désintégration des marchés, la prolifération des nouveaux outils de communication ainsi que les modifications du comportement du consommateur.

RÉFÉRENCES

- ANDERSON, E., WEITZ, B.A., (1992), «The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels», *Journal of Marketing Research*, 29, (1), p.18-33.
- ANDERSON, E., LODISH, L.M., Weitz, B.A., (1987), «Research allocation behaviour in conventional channels», *Journal of Marketing Research*, 24, (1), p.85-87.
- BATISON, DUTERNE, C., (2002), *La communication interne en entreprise*, Les Éditions DeBoeck Université.
- BELCH, M., BELCH, GUOLLA, M., BALLOFET, P. et CODERRE, F., (2004), *Communication marketing : une perspective intégrée*, Montréal : Chenelière, McGraw-Hill.
- BIBBY, N. A., (2004), «Franchise relationships/the real facts of life», Saisie le 30 décembre de : <http://www.bibbygroup.com/article002.htm>.
- BORDELEAU, Y., (1997), *Méthodes d'analyse et intervention en milieu organisationnel*, Éditions Nouvelles, p.101-106.
- BADRACH, J. L., (1997), «Using the plural form in management of restaurant chains», *Administrative Science Quarterly*, 42, p.276-303.
- CFA, Canadian Franchise Association (2004), Saisie le 4 janvier 2004 de : <http://www.cfa.ca/members.html>
- CHASSÉ, R., (1987), *La gestion de l'innovation dans la PME*, Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur, p. 25-26.
- DALE, B. G. et PLUNKETT, J. J., (1991), *Quality Costing*, Chapman et Hall, London.
- DNES, A. W., (1992B), *Franchising : «A case study approach, avebury, aldershot»*.
- DARMON, R., LAROCHE, M., PETROF, J.V., (1996), «Le marketing fondements et applications», *Processus communication marketing*, 5^e édition, Montréal Chenelière/McGraw-Hill.

- DÉCAUDIN, J.M., (2003), *La communication marketing : concepts, techniques, stratégies*, 3^e éditions, Paris : Économica, 381 p.
- DESLAURIERS, J. P., (1991), *Recherche qualitative, guide pratique*, Montréal McGraw-Hill Éditeurs.
- DUTERNE, C., (2002), *La communication interne en entreprise*, Les Éditions DeBoeck Université.
- EARL, (2000), *Dans Notes de cours ECN-6006*, Portail de cours de P. A. Julien, Automne 2003.
- EISENHARDT, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14, (4), 532-550.
- ENGEL, J. F., KOLLAT, D. T.; BLACKWELL, R. D., (1968), *Consumer Behaviour*, 1^{ère} Éditions. Chicago, Illinois : Holt, Rinehart et Winston, «Franchisee satisfaction : contributors and consequences», *Journal of Small Business Management*, Hing, N. (1995).
- ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D. ET MINIARD, P. W., (1990), *Consumer behaviour*, 6^e Édition. Chicago Illinois : The Dryden Press.
- FORNELL, C., WERNERFELT, B., (1987), «Defensive marketing strategy by customer complaint management : a theoretical analysis», *Journal of Marketing Research*, 24, 337-46.
- FULOP, C. et FORWARD, J., (1997), «Inside into franchising : a review of empirical and theoretical perspective», *The service industries Journal*, volume 17, (4), p. 603-625.
- Franchise Classroom (2004), Saisie le 20 mars 2004 de,
<http://www.bus.lsw.edu/ei/franchiseclass/chass/feebook>
- FRAZIER, G. L., ANTIA, K. D., (1995), «Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, (4), p.321-26.
- GAGNON, J. H., (2003), *La franchise au Québec*, Éditions Wilson et Lafleur Martel Ltée.

- GAUTHIER, B., (2003), *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, 4^e Édition.
- GAUZENTE, C., (2003), «Measuring franchises satisfaction : theoritical considerations and empirical testing», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31, (10), p. 508-517
- GASKI, J. F., (1984), «The theory of power and conflict in channels of distribution», *Journal of Marketing*, 48, (9), p.9-29.
- HART, O., (1995), *Firms, contracts and financial structure*, Oxford University Press, Oxford, «Franchise management : a model of service-quality interaction», *International Journal of quality and reliability management*, volume 20, number 2 (2003), pp. 325-344,
- HENRIET, B., BONEAU, F., (1990), *Audit de la communication interne*, Collection Audit.
- HING, N. (1993), «Distribution of franchise responses for the 17 satisfaction items», *Journal for Small Business Management*, April.
- HING, N., (1995), «Franchise satisfaction : contributor and consequence», *Journal*.
- HOWE, M. C., (2003), «Keys to a successful franchisor/franchise relationship». Saisie le 30 décembre 2003 de : <http://www.franchise.org/news/fw/sep03e.asp>
- HOUGH, A.J., (1986), «Power and authority and their consequence in franchise organisations : a study of relationship between franchisors and franchisees» unpublished doctoral dissertation Polytechnic of Central, London.
- HUNT, S., NEVIN, J., (1974), «Power in a channel of distribution : sources and consequences», *Journal of Marketing Research*, 11, p.186-93.
- HYRSKY, K., (1999), «Entrepreneurial paradoxes in finish franchising personal differences and cognitive styles», Academic researcher, European, saisie le 30 décembre 2003, <http://www.isbawk.org/papers/messages/41.html>
- JULIEN, P. A., (1997), *Les PME, bilan et perspective*, 2^{ème} édition, Québec, Les Presses inter-universitaires.

JULIEN, P. A. (2000), *Entrepreneuriat du Québec 1980-2005*, Les Éditions Transcontinental inc. / Les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship.

JULIEN, P. A., «Notes de cours ECN-6006», Automne 2003, portail.

JUSTIS, R. T., JUDD, R., (1989), *Franchising*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
Dans dissertation, Lee Soo Bum «An investigation of factors affecting the quality of the relationship between franchisee and franchisor and its impact on franchisee's performance, satisfaction and commitment : a study of the restaurant franchise system», saisie le 24 décembre 2003 de: <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-04279901354291>

KAHN, M., (1987), *La franchise, guide pratique* «être franchiseur, être franchisé», 2^e édition Dalloz Gestion pratique.

KANE, J. R. jr., (2001), *Media center trend and information Hospitality Services* «Expert perspective : Building Strong Franchisor and Franchise relationships». www.cendant.com/media/trends_information/trends_information.cgi/hospitality+s...

KAUFMANN, P. J., STERN, L., (1988), «Relational exchange norms, perceptions of unfairness and retained hostility in commercial litigation», on *Journal of Conflict Resolution*, 32, (3), p. 534-552, Sage Publications inc.

KOTLER, P., FILIATRAULT, P. et TURNER, E., (2000). Dans la thèse Menvielle (2004) *Le management du marketing*, 2e édition, Boucherville (Québec) : Gaétan Morin.

JONES, T. O., SASSER, W. E., (1995), «Why satisfied customers defect», *Harvard Business review*, November/Décember, 88-97.

LAFONTAINE, F., KAUFMAN, P. J., (1994), «The evolution of ownership patterns in franchise systems», *Journal of retailing*, 70, (2), p.97-113.

LAMBIN, J. J., (1998), *Le marketing stratégique : une perspective européenne*, 4^e édition, Paris : Ediscience international.

LEWITT, T., (1986), *The marketing imagination*, New-York : Free Press, dissertation, Lee, Soo Bum, «An investigation of factors affecting the quality of the relationship between franchisee and franchisor and its impact on franchisee's performance, satisfaction and

commitment : a study of the restaurant franchise system», saisie le 2 février 2004 de:
<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-042799-135429>

LEWIS, M. C., LAMBERT, D. M., (1991), "A model of channel member performance, dependence and satisfaction", *Journal of retailing*, 67, (2), p.205-25.

LINCOLN, Y. S., GUBA, E. G., (1985), *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park (CA) : Sage, p. 234.

LOFLAND, (1971), Dans Deslauriers, J. P. (1991), *Recherche qualitative, guide pratique*, McGraw-Hills, Éditeurs.

La Presse Affaire (10 mai 2004), «Les meilleures pratiques d'affaires : crises et leadership : pas toujours des alliés», Chaussé Bernard, Lapierre Laurier.

McCLELLAND, C. D., (1961), *The achieving society*, Princeton, N.J. : Van Nostrand Reinhold, Journal of Small Business management «Franchisee satisfaction : contributors and consequences», Hing, April, 1995.

MacMILLAN, A., (1996), «Aspect of franchisee recruitment», International Franchise research centre special studies, series no8, University of Westminster.

MENVIELLE, W., (2004), «L'intégration d'Internet dans la stratégie de communication de l'entreprise», Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières.

McINTYRE, F., GILBERT, F. et YOUNG, J., (1994), *Franchising : A strategic Perspective*, 8^e Conference of the Society of Franchising, Nevada. Dans la dissertation, Lee Soon Bum «An investigation of factors affecting the quality of the relationship between franchisee and franchisor and its impact on franchisee's performance, satisfaction and commitment : a study of the restaurant franchise system», saisie le 24 décembre 2004, <http://www.scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-042799-1354291>

MENDELSON, M., (1992a), *The guide to franchising*, 5th Edition, London : Cassell. «Insights into franchising : a review of empirical and theoretical perspectives», Fulop and Forward (1997).

MENDELSON, M., (1995), *The ethics of franchising*, 2^e Edition Henley and Tanies : British Franchise Association.

- MICHAEL, S. C., (2002), "The effect of organizational form on quality : the case of franchising", *Journal of economic behaviour and organisation*, 43, (3), p295-318.
- MICHON, C., (1988), «Le marketing interne», *Revue française du marketing*, no 120.
- MINKLER, A. P., (1992), «Why firms franchise : a search cost theory», *Journal of Institutional and theoretical economics*, 148, (2), p.240-59.
- MORRISON, A. K., (1996), "An empirical test of a model of franchisee job satisfaction", *Journal of Small Business Management*, 34(3), p.27-42.
- MUCCHIELLI, A., CORBALAN, J. A., FERRANDEZ, V., (1998), *Théorie des processus de la communication*, Éditions Armand Colin/Masson, Paris.
- MUKHERJEE, A., (2003), "Franchise management : a model of service-quality interaction", *International Journal of quality and reliability management*, 20, (3), p. 325-344.
- NAYANDAS, N., (1996), "The link between customer satisfaction and customer loyalty : an empirical investigation", Harvard Business School, working paper, 97-107.
- NATHAN, G., (2003), «The six stages of franchise relationships» *Franchise chat*, saisie le 18 décembre 2003, http://www.franchise-chat.com/resources/the_e_factor.htm
- OLIVER. R.L., 1980), "A cognitive model of the antecedent and consequences of satisfaction decision", *Journal of consumer Research*, 17, November, 460-9.
- PATTERSON, G., (2001), «The life cycle of a franchise», The Patterson file – Well Done. <http://www.fdssouthern.com/cycle.htm>
- PELLEGRINI, L. and Srinivas, K., (1986), "Marketing Channels relationships and Performance", D.C., Reddy Institute of Retail Management, New York University Heath and Company.
- PÉPIN, M., (1992), «Perception et réaction des franchises quant à la relation franchiseur/franchisé», Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.
- PERREAULT, J. D., (1986), «Les dépanneurs indépendants. Affiliés sous bannières et franchises», Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.
- PETTIGREW, D., TURGEON, N., (2004), *Marketing*, 5^e édition, Chenelière/McGraw-Hill, ISBN2-7651-0234-1.

Réseau interne, mode de communication technologique, intranet, internet, extranet.
<http://lenet3000.com/lexique.html> - <http://home.nordet.fr/~ylesaffre/informat/lexique6> –
<http://www.dicofr.com/cgi-bin/n.pl/dicofr/definition>

ROBSON, C., (1993), *Real World Research*, Oxford : Blackwell Publishers.

ROYER, I. et ZARLOWSKI, P., (1999), Échantillon(s). Dans Menvielle (2004), «L'intégration d'internet dans la stratégie de communication de l'entreprise», Université du Québec à Trois-Rivières.

RUBIN, P. H., (1978), "The theory of the firm and the structure of the franchise contract", *Journal of Law and Economics*, 21, 223-33.

RYANS, C., (1993), «Total quality management [TQM]», *Journal of Small Business*, Library's Medias Service Kent States University Ohio, 44-442.

ROBERT, P., (2000), *Le petit Robert 1 : Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française* (nouv. Éd. Rev. Corr. Et mise à jour), Paris : Dictionnaires Le Robert.

SCHATZMAN, (1986). Dans Deslauriers, J. P. (1991), *La recherche qualitative : guide pratique*, McGraw-Hills, Éditeurs.

SAVOIE-ZAJC, L., (1998), L'entrevue semi-dirigée. Dans Gauthier, B. et coll. *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*. Presses de l'Université du Québec, 4^e éditions, p. 296.

SCHRAM, W., (1955), *The Process and effects of mass communications*, Urbana, University of Illinois Press.

SCOTT, H. S. et HOPKINSON, C., (1999), « Franchise relationship quality : micro-economic explanations », *European journal of marketing*, 33, (9/10), p. 827-843.

SAYEGH, G. F., (2003), *Les secrets du franchisage*, Les Éditions Yvon Blais Inc.

SCHULTZ, D. E., TANNEBAUM, S. and LAUTERBORN, R., (1992), *Integrated Marketing Communications*, Lincolnwood (IL) : NTC Business Books.

SCHUL, P. L., LITTLE, T. E. and PRIDE, W. M., (1985), "Channel climate : its impact on channel members satisfaction", *Journal of retailing*, 61, (Summer), p.9-38.

STERN, L. W., et EL-ANSARY, A., (21992), *Marketing channels*, 4^e éditions, New Jersey : Prentice-Hall, «Insights into franchising : A review of empirical and theoretical perspectives», Fulop and Forward (1997).

STRAUSS et CORBIN, (1990). Dans Deslauriers (1991), *La recherche qualitative, guide pratique*, McGraw-Hills, Éditeurs.

THÉRIAULT, R., (2000), *La communication réseau/approche client*, Éditions du Méridien.

VANDERCAMMEN, M., JOSPIN-PERNET, N., (2002), *La distribution*, Perspectives marketing, Éditions Université De Boeck.

WADSWORTH, F. et HAINES, D. C., (2000), "Franchisee satisfaction : A measurement approach", Proceeding of the 14th Annual conference of the international society of franchising, San Diego, CA.

WEITZ, B. A., JAP, S.D., (1995), "Relationship marketing and distribution channels", *Journal of the academy of marketing science*, 23, (4), p.305-320

WILKIE, W. L., (1990), «Consumer Behavior», second Edition, University of Notre-Dame.

www.jugements.qc.ca Décision – cour d'appel, Canada, province Québec, 10 mai 2002, 7 juin 2002, Greffe de Montréal #500-09-011922-028 (500-05-065926-014).

WEINER, N., (1948). *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*, New York (NY) : J. Wiley.

YIN, R. K., (2003), *Case study research : design and methods*, 3rd edition, volume #5, Sage Publications Inc. California.

ANNEXES

Annexe

Grille d'entrevue type

Nom – Franchise : _____
M/Surface ☐ Service/Express ☐
Nom – Franchise : _____
Date : _____
Lieu : _____
Téléphone : _____

Cette entrevue, composée de questions ouvertes, va se dérouler de la façon suivante : Questions préliminaires et questions préparatoires :

- Quels sont vos motivations d'acquérir cette franchise et pourquoi?
- Depuis combien de temps?
- Expérience antérieure?
- Rapidement, comment positionnez-vous votre franchise par rapport à vos concurrents (FFOM)?
- Le franchiseur est-il associé, ou a-t-il une implication financière ou autres avec le franchisé dans son entreprise?
- Quelle est la relation la plus satisfaisante?

1. Dans un premier temps, nous nous intéressons à la dimension de la relation opérationnelle et mes questions porteront sur le pourquoi et le comment de la relation par l'intervention du guide d'exploitation ou du concept.

1.1 Nous nous intéressons plus particulièrement aux étapes d'intégration dans la gestion des opérations dans le fonctionnement du concept :

- Formation initiale du franchisé
- Support à l'ouverture
- Suivi de l'amélioration continue
- Formation et évaluation
- Culture d'entreprise
- Etc.

2. Dans un deuxième temps, nous nous intéressons à la dimension de la relation contractuelle et mes questions porteront sur le pourquoi et le comment de la compréhension du contrat de franchise et de ces implications (clauses, normes, règles, procédures, etc.).

2.1 Nous nous intéressons à la relation de façon explicite des obligations des parties par l'analyse des réalisations du franchiseur selon les attentes du franchisé.

3. Dans un troisième temps, nous nous intéressons à la dimension des objectifs de communication et mes questions porteront sur le pourquoi et le comment de la communication interne dans le réseau du franchisé.

3.1 Nous nous intéressons à la gestion de la communication interne, la gestion de l'ensemble de l'information, l'interactivité relationnelle, l'identité, la cohésion, l'unification, le modèle de communication uni-directionnelle, bidirectionnelle et l'importance de la contextualisation.

4. Dans un quatrième temps, nous nous intéressons à la dimension de la communication marketing interne intégrée et mes questions porteront sur le pourquoi et le comment des moyens d'efficacité du processus à obtenir, à diffuser et sur le niveau de rétention de l'information dans un réseau de franchise.

4.1 Quels sont les principes directeurs du franchiseur :

- L'approche factuelle dans la prise de décision
- Le leadership
- L'amélioration continue
- L'innovation
- La rentabilité vs les coûts
- La confiance, la transparence et l'honnêteté
- La gestion des conflits
- Etc.

5. Dans un cinquième temps, nous nous intéressons à la dimension de la satisfaction du franchisé et mes questions porteront à savoir si les franchisés sont satisfaits dans la relation contractuelle, opérationnelle et communicationnelle.

5.1 Selon les franchisés, le franchiseur a-t-il créé un lien (relation) dans la gestion du support des opérations de façon régulière?

5.2 Les franchisés sont-ils satisfaits de la résultante des objectifs prévisionnels à l'atteinte des attentes prévisionnels planifiés lors de la signature du contrat de franchise?

5.3 Le franchiseur satisfait-il les franchisés dans les objectifs d'encadrement suivants :

- Équilibre du pouvoir
- Support opérationnel
- Façon de régler les conflits (attitude)
- Programme incitatif sur la performance
- Croissance des ventes vs les coûts
- Normes contextuelles dans l'exécution contractuelle
- Créer l'engagement relationnel
- Écoute du franchisé
- Plan de direction
- Rétention des franchisés
- Favorise l'interdépendance
- Etc.

Annexe 2 – Grille d'analyse du contenu des entrevues

A. Renseignement sur la relation contractuelle (contrat du franchisé).

1. Depuis quand êtes-vous franchisé,

- ☐ moins de 12 mois
- ☐ de 12 à 24 mois
- ☐ de 24 à 48 mois
- ☐ 60 mois et plus

B. Vérifier en ce qui concerne le niveau de la satisfaction du franchisé à l'égard des dimensions du cadre conceptuel spécifique.

1. Relation contractuelle (contrat de franchise) : Comment évaluez-vous votre niveau de compréhension à l'égard de la relation contractuelle?

Facteurs	Très satisfait		Satisfait		Insatisfait		Remarques
a) Processus de sélection des franchisés							
b) Compréhension contrat du franchisé							
c) Honnêteté, confiance							
d) Transparence							
e) Application territoriale							
f) Facilité de financement							
g) Rentabilité vs les coûts							
h) Disponibilité du support							
i) Résolutions (méthodes) des conflits							
j) Rétention des franchisés							
k) Écoute du franchisé							
l) Direction du réseau							
m) Analyse de marché							
n) Analyse de localisation							
o) Facilité de financement							
p) Innovation							
q) Entente mutuelle de reconnaissance							
r) Clause terminaison							
s) Renouvellement							
t) Obligations financières							
u) Règles, procédures							
v) Territoire, localisation							
w) Finances ou autres							

2. Évaluation sur le rôle du franchiseur dans la relation opérationnelle

Facteurs	Très satisfait		Satisfait		Insatisfait		Remarques
a) Formation initiale							
b) Manuel d'exploitation							
c) Qualité, suivi du support							
d) Approvisionnement							
e) Suivi des visites du conseiller							
f) Capacité de croissance							
g) Positionnement concurrentiel							
h) Analyse concurrentielle							
i) Analyse de rentabilité							
j) Publicité (conseil, média)							

3. Évaluation du rôle de la relation entre le franchiseur et le franchisé

Facteurs	Très satisfait		Satisfait		Insatisfait		Remarques
a) Service conseil							
b) Intégration au réseau							
c) Acceptation des contraintes							
d) Engagement du franchisé							
e) Compréhension contextuelle du franchisé							
f) Interactivité dans les processus							
g) Interdépendance fonctionnelle							
h) Climat de confiance							
i) Qualité du service							
j) Fausse représentation							
k) Risque de conflits							
l) Équilibre du pouvoir							

4. Évaluation niveau de la relation communicationnelle

Facteurs	Très satisfait		Satisfait		Insatisfait		Remarques
a) Culture d'entreprise							
b) Partage de l'information							
c) Accès à des comités d'échanges informationnels							
d) Veille collective communicationnelle							
e) Fréquence des visites du personnel							
f) Écoute du franchiseur							
g) Programme interactif de redressement/performance							
h) Communication bi-directionnelle (feedback)							
i) Connaissance de la direction, vision du franchiseur							
j) Processus de cohésion et unicité de l'information							
k) Sentiment d'appartenance							

5. Évaluation du niveau de la CMII

Facteurs	Très satisfait		Satisfait		Insatisfait		Remarques
a) Système échange de CMII							
b) Système instauré							
c) Support moyen internet							
d) Support moyen extranet							
e) Support moyen intranet							
f) Ressources techniques de partage de l'information							
g) Système de catalyseur de l'information							
h) Veille communicationnelle							

6. Évaluation du niveau de la satisfaction du franchisé

Facteurs	Très satisfait		Satisfait		Insatisfait		Remarques
a) Volume de travail à faire							
b) Sélection des menus (produits)							
c) Notoriété du nom							
d) Communication							
e) Délai de réponse des recommandations de la direction							
f) Renouvellement du contrat de franchise							
g) Stabilité de la direction							
h) Recommanderez-vous à d'autre l'achat de cette franchise							
i) Rentabilité							
j) L'augmentation de la valeur de votre investissement							